

Konkurrenzforschung

Autor:

Ma Tao

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida
University of Applied Sciences (FH)

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Studiengang Betriebswirtschaft

Mittweida 2011

Konkurrenzforschung

Autor:

Ma Tao

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida
University of Applied Sciences (FH)

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Studiengang Betriebswirtschaft

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert
Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Mittweida 2011

Inhaltverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Verzeichnis der Abbildungen.....	III
Danksagung.....	V
1. Einführung	1
2. Theoretische Grundlage der Konkurrenzforschung.....	3
2.1. Begriff der Konkurrenzforschung	3
2.2. Die Notwendigkeit der Konkurrenzforschung	6
2.3. Ziele der Konkurrenzforschung	8
2.4. Branchenstruktur- und Konkurrentenanalyse nach Porter	10
3. Identifizierung der relevanten Konkurrenten.....	12
3.1. Zur Problematik der Konkurrenzabgrenzung.....	12
3.2. Identifikation der aktuellen Konkurrenten.....	18
3.2.1. Dreidimensionaler Ansätze nach Abell.....	19
3.2.2. Marktabgrenzungbezogene Ansätze nach Kotler / Bliemel.....	20
3.2.3. Unternehmenbezogene Ansätze	22
3.2.4. Produktbezogene Ansätze.....	25
3.2.5. Nachfragerbezogene Ansätze	25
3.3. Identifikation der potentiellen Konkurrenten	26
3.4. Identifikation der Substitutionskonkurrenten.....	27
3.5. Zusammenfassende Ansätze zur Identifikation relevanter Konkurrenten.....	29
4. Konkurrenzanalyse	30
4.1. Konkurrenzanalyse auf der Ebene strategischer Geschäftsfelder	31
4.1.1. Analyse der Konkurrenzziele	31
4.1.2. Analyse der Konkurrenzannahmen	34

4.1.3. Analyse der Konkurrenzstrategien.....	36
4.1.4. Analyse der Konkurrenzfähigkeiten	38
4.2. Konkurrenzanalyse auf der Gesamtunternehmensebene	39
4.2.1. Überblick der Unternehmen.....	39
4.2.2. Analyse der Unternehmenskultur	40
4.2.3. Analyse des Organigramms	41
4.2.4. Analyse des Managementsystems	47
4.2.5. Analyse zentraler Führungskräfte	49
4.3. Konkurrenzanalyse auf funktionaler Ebene	51
4.3.1. Klassische Stärken- /Schwächenanalyse	51
4.3.2. Produktanalyse	52
4.3.3. Leistungsanalyse	53
4.3.4. Wettbewerbsorientierte Wertkettenanalyse	55
5. Informationsgrundlage der Konkurrenzforschung	57
5.1. Informationsbedarf.....	57
5.2. Informationsquellen	60
6. Schlußfolgerungen aus der Konkurrenzforschung.....	63
7. Aufbau eines Konkurrenzforschung-Systems	65
Literaturverzeichnis	67
Eigenständigkeitserklärung.....	69

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das Strategische Dreieck nach Ohmae	2
Abb. 2: Konkurrenzanalyse im System der Markt- / Konkurrentenforschung	4
Abb. 3: Elemente der Konkurrenzanalyse nach Porter	11
Abb. 4: Arten von Konkurrenten	16
Abb. 5: Dreidimensionaler Ansatz nach Abell.....	19
Abb. 6: Markt- und Konkurrenzabgrenzung	21
Abb. 7: Produkt - Wettbewerbs – Matrix.....	22
Abb. 8: Strategische Gruppen am Beispiel des Einzelhandels in Großbritannien	24
Abb. 9: Identifikation relevanter Konkurrenten auf sachlichen Märkten	29
Abb. 10: Triebkräfte des Wettbewerbs und Ihre Determinanten nach Porter	30
Abb. 11: Beziehung der Konkurrenzanalyse	31
Abb. 12: Exemplarisches Zielsystem einer Unternehmung.....	31
Abb. 13: Ziele des Wettbewerbers	32
Abb. 14: Beispiel einer Wettbewerbs - Matrix für den Personalcomputer - Markt.....	33
Abb. 15: Beispiel einer möglichen Expansionsrichtung eines Konkurrenten.....	34
Abb. 16: Gegenüberstellung des strategischen Profils von Texas Instruments und HP.....	37
Abb. 17: Beispiel für ein Einliniensystem	42
Abb. 18: Beispiel für ein Stabliniensystem	44
Abb. 19: Beispiel für eine funktionale Organisation.....	44
Abb. 20: Beispiel für eine Divisionale Organisation.....	45
Abb. 21: Analyse des Managements.....	47
Abb. 22: Checkliste: Wettbewerbsbeobachtung im Handel.....	51
Abb. 23: Individualvergleich von Wettbewerbern	53
Abb. 24: Grundmodell der Wertkette nach M. Porter	54

Abb. 25: Haupt Inhalte zur Wertkettenanalyse	56
Abb 26: Konkurrenzinformtionen und ihre Quellen	61

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich für die sehr Betreuung bei der Nachprüfung und Nachbesserung des Verzeichnisses dieser Bachelorarbeit und bei der Empfehlung einiger wichtigen Literaturen bei Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert bedanken. Durch seine Vorschläge, insbesondere von ihm gelerntes fachlich Können und Wissen übt er eine Vorbildwirkung auf mich aus.

Ebenso gilt mein Dank Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling als mein zweiter Prüfer dieser Bachelorarbeit.

Zum Abschluss möchte ich mich noch bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mich während dieser Zeit unterstützt und motiviert haben.

1. Einleitung

In der heutigen wirtschaftlichen Globalisierung, Marktwirtschaft mit zunehmender Konkurrenz wollen Wirtschaftsunternehmen überleben und entwickeln, müssen effektive Wettbewerbsstrategien ergreifen und ihre Konkurrenten in der Branche verstehen, dies sind eine wichtige Frage, die von Unternehmer berücksichtigt werden muss, um Wahrscheinlichkeit des Erfolgs der Entscheidungsfindung bei jedem Schritt zu erhöhen. Weil die Ergebnisse für ein bestimmtes Unternehmen nicht nur vom eigenen Angebot und dem Bedarf im Partnerland, sondern auch von der Stärke der Wettbewerber, ihrem Auftreten und ihren Absichten abhängen. Für das Strategische Management von Unternehmen impliziert diese grundlegende Verschärfung des Wettbewerbs die zwingende Notwendigkeit, die Unternehmensumwelt in Form der Konkurrenten stärker als bisher bei der Formulierung von Strategien zu berücksichtigen. Diese Einbeziehung richtet sich in erster Linie auf eine umfassende Versorgung der Entscheidungsträger mit relevanten Informationen bzw. Wissen über die Konkurrenten.

Bereits der chinesische General Sunzi (um 500 v. Chr.) hat in seinem Werk „Die Kunst des Krieges“ die kriegsentscheidende Wichtigkeit von Informationen über Stärken und Schwächen der eigenen Armee und der des Gegners beschrieben. „Wenn du den Feind kennst und dich selbst, musst du auch hundert Schlachten nicht fürchten; Wenn du dich selbst kennst, aber den Feind nicht, wirst du für jeden Sieg auch eine Niederlage einstecken; Wenn du weder den Feind kennst noch dich selbst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.“

Hier außer selbst braucht starke Benotung, eigenen Gegner besser zu forschen. Der ökonomische Erfolg auf den strategisch bedeutsamen Marktsegmenten hängt nicht nur von der Qualität der eigenen Produktangebote und der damit verbundenen Serviceleistungen ab, um für Kunden ein höheres Nutzenverhältnis darzustellen, sondern vor allem auch von den Stärken und Schwächen der dort agierenden Konkurrenzunternehmen. Vor diesem Hintergrund ist

Konkurrenzforschung von großer Bedeutung, nicht nur die Wir-Kunden-Beziehung zu betrachten, sondern auch der Wir-Konkurrenz Beziehung Bedeutung beizumessen. Abbildung 1 zeigt diese Zusammenhänge in Form des so genannten Strategischen Dreiecks nach Ohmae.

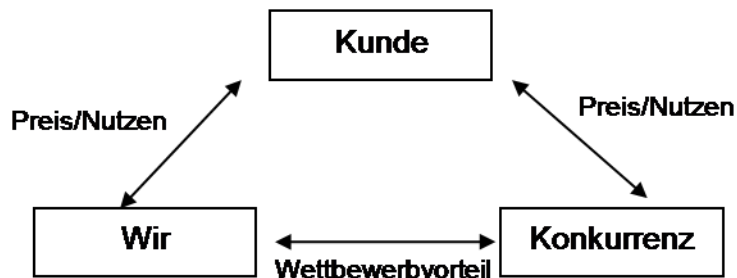


Abb. 1: Das Strategische Dreieck nach Ohmae¹

Business ist Krieg, wer seine Konkurrenten je mehr und genauere forschet, desto größer die Gewinnchance. Deshalb wird Konkurrenzforschung zur Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in Unternehmen ein integraler wichtiger Bestandteil. Neuer Konkurrent tritt ständig ein, Zunehmende Konsolidierung verschärft sich innerhalb der Branche weiter. In diesem sich rasch wandelnden Marktumfeld, wer kann erst die Marktchancen und gleichzeitig Dynamisierung von Konkurrenten erfassen, dann ergreift die Initiative. Daher ist die Forschung der Konkurrenten besonders wichtig.

Für ein erfolgreiches Unternehmen genügt es nicht, die Wünsche seiner Kunden zu erfüllen, entscheidend ist auch, dies besser als seine Konkurrenten zu erreichen. Genau wie Kunden müssen auch die Handlungen und Intentionen der Konkurrenten analysiert und verstanden werden.

Wie kann Unternehmen praktisch Konkurrenzforschung tun? Dieser Artikel wird speziell beschreiben, in Bezug auf die Konzeptionalisierung bzw. Institutionalisierung einer Systematik zur Generierung strategisch relevanter Konkurrenzinformationen, um die Entscheidungsfindung im Rahmen des

¹ Ohmae, 1982, S. 92

Strategischen Management zu unterstützen.

2. Theoretische Grundlage der Konkurrenzforschung

2.1. Begriff der Konkurrenzforschung

Durch die expandierende Marktentwicklung wurden in den sechziger und siebziger Jahren weltweit alle Märkte erschlossen. Durch die Besetzung der entscheidenden Märkte entstand eine Art Verdrängungswettbewerb, um diesen Wettbewerb einschätzen zu können, entstand die Konkurrenzforschung, -analyse.² Dieses Instrument dient dazu, die am Markt befindliche Konkurrenz genau zu analysieren, um Eindrücke über die Konkurrenzsituation zu gewinnen.³ Bevor ein neuer Markt betreten wird, werden seine Teilnehmer untersucht, damit sich die eigenen Marktchancen herausbilden lassen. In der Regel wird die Konkurrenzanalyse in kontinuierlichen Zeitabständen wiederholt, damit eine genaue Einschätzung der Marktposition abgeleitet werden kann.

Zusammenfassend lässt sich die Konkurrenzforschung wie folgt definieren:

Konkurrenzforschung bezeichnet die systematische, andauernde und legale Sammlung und Auswertung von Informationen über Konkurrenzunternehmen, Wettbewerbsprodukte, Marktentwicklungen, Branchen, neue Patente, neue Technologien und Kundenerwartungen.⁴ Dieser Ansatz betont die Analyse der Wettbewerber. Zur Konkurrenzanalyse zählen die Analyse der momentanen und insbesondere auch der potenziellen Konkurrenten, ihre Strategien, ihre Stärken und Schwächen, ihre geschätzte Kosten- und Erlössituation, ihr Know – How, sowie ihre Produktpalette und ihre Kundschaft.⁵

Aber hier gibt es ein Problem, dass die Begriffe Konkurrenzforschung und Konkurrenzanalyse weitgehend synonym verwendet werden, nicht jedoch ganz gleich.

² <http://www.mcgrip.de/0-web/wissen/konkurrenzanalyse/>, Konkurrenzanalyse - Management summary

³ Vgl. Vollmuth (2003), S. 56

⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Competitive-Intelligence>, Competitive-Intelligence

⁵ Vgl. Graumann (2003). S. 61

In der deutschen „traditionellen“ Marketing-Literatur wird die Konkurrenzforschung als Bestandteil der Marktforschung eingeordnet.⁶ In Abbildung 2 wird die Struktur detailliert aufgezeigt.

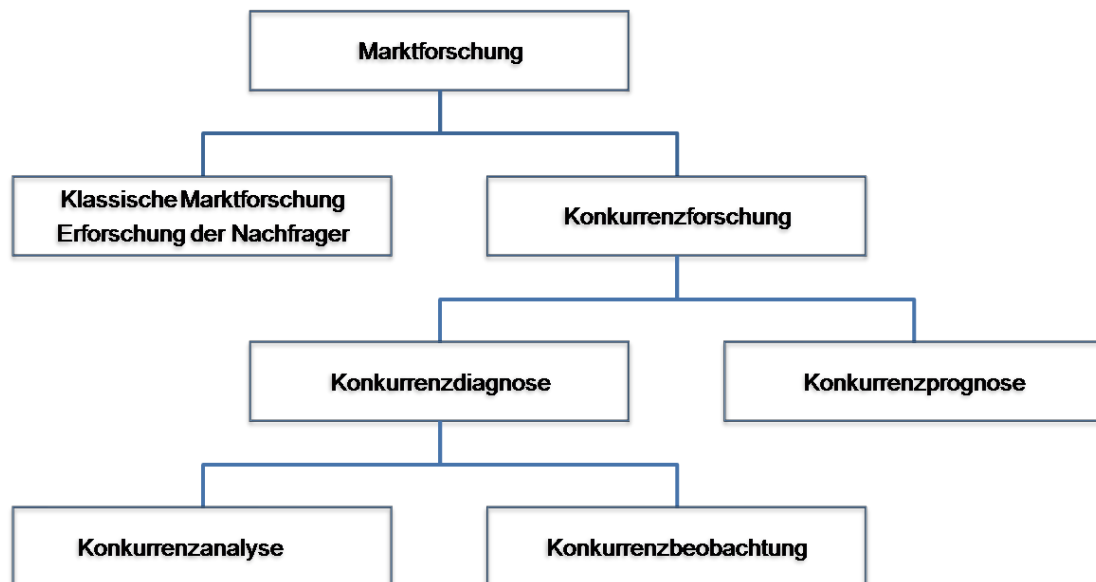


Abb. 2: Konkurrenzanalyse im System der Markt- / Konkurrentenforschung⁷

Die Konkurrenzanalyse ist innerhalb der Konkurrenzdiagnose zuordnet. Wiederum wird die Konkurrenzdiagnose als Teilgebiet der Konkurrenzforschung aufgestellt. Das heißt, dass Konkurrenzanalyse mittelbar nur als ein Bestandteil und besonders wichtiger Teil der Konkurrenzforschung ist. Trotzdem hat viele Autoren den Terminus der Konkurrenzanalyse in den Terminus der Konkurrentenforschung überführt.

Porter fasst die Analyse bestehender und potentieller Konkurrenten und der Lieferanten- und Abnehmerbeziehungen unter dem Begriff der Branchenanalyse zusammen.⁸ Die Konkurrenzanalyse kann somit als Teil der Branchenanalyse

⁶ Vgl. Christian Lux, Thorsten Peske, Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse, Praxis, Strategie, 1. Aufl. S. 23

⁷ Brezski, 1993, S.1 ff.

⁸ Vgl. Porter. M.E. (1999). S. 67ff.

gesehen werden.⁹ Der Einsatz der Konkurrenzanalyse ist dabei auf Organisationen begrenzt, die unmittelbar konkurrierende Produkte und Dienstleistungen herstellen.¹⁰ Als Objekte kommen sachliche und personelle Ressource, Marktpositionierung und Strategie sowie die finanzielle Situation des Wettbewerbers in Betracht.

Dementsprechend teilt sich Konkurrenzforschung in einen gegenwarts- und einen zukunftsorientierten Teil, und zwar Konkurrenzdiagnose und Konkurrenzprognose.

Zur Analyse der gegenwärtigen Stärken und Schwächen kann auf folgende Kriterien zurückgegriffen werden.

- Gegenwärtige Strategie, Ziel und Fähigkeit
Langfristische und kurzfristische Unternehmensstrategie, strategische Ausrichtung, -Maßnahme, Produktionsfähigkeit, Entwicklungs- und Forschungsfähigkeit, etc.
- Unternehmensüberblick und Managementfähigkeit
Unternehmenskultur, -Organigramm, Qualität der Führungskräfte, Wechsel von Führungskräften, Umfang und Art der Weiterbildung, etc.
- Produktionsressourcen, Finanzkraft sogar ganz Wertkette (z.B. Marketing)
Auslastungsgrad, Ausmaß der Rationalisierungsanstrengungen, Modernität der Fertigung, Anzahl der Patenanmeldungen, Innovationspotenzial, Bilanzentwicklung, Kapitalverzinsung, Verschuldungsgrad, Gewinnentwicklung, Vertriebskanäle und ganz Wertkettenentwicklung, etc.
- Produktscharakter
Art und Qualität der Produkte, Breite und Tiefe des Produktprogramms, Anteil der Neuprodukte, Preis der Produkte und deren Design, etc.

Wie eingangs erwähnt, interessiert gleichermaßen die zukünftige Entwicklung der Konkurrenten und dessen zukünftige Handlung. Folgende Punkte zwecks zukunftsorientierter Konkurrenzanalyse zu betrachten:

- Zukünftige Ziele

⁹ Vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 72

¹⁰ Vgl. Karlöf, B., /Östlöm, S. (1994), S. 27

Ein Zielvergleich des Konkurrenten und seiner derzeitigen Situation gibt Aufschluss über den Veränderungsdruck oder –willen desselbigen. Nach feststellung der Intensität des potenziellen wettbewerbsrelevanten Veränderungswillens, wie z.B. Eintritt in eigene Marktsegmente, sind schwache Signale kritisch zu beobachten.

➤ Annahmen zur eigenen Situation der Branche

Erste Annahmen beziehen sich auf die Selbsteinschätzung des Konkurrenten zu seinen Stärken, letztere auf Branchentrends. Das Verständnis über seine Annahmen hilft das Verhalten des Wettbewerbs zu erklären und vorauszusagen.

➤ Zukünftige Fähigkeiten

Ähnlich zur Bestimmung der aktuellen Stärken und Schwächen eines Konkurrenten ermöglicht die Erfassung oder Abschätzung zukünftiger Fähigkeiten, Einschätzungen zu vermutetem Wettbewerbsverhalten zu tätigen.¹¹

Zur Konkurrenzforschung ist es noch eine Sache wichtig, die relevante Informationen über Leistungsfähigkeit, Erfolg und Zukunftsplanung der Wettbewerber zu erlangen. Nur Unternehmen, die über ein Informationsnetzwerk permanent und sorgfältig ihre Mitbewerber beobachten, sind in der Lage, strategische Wettbewerbsvorteile zu erringen. Die Möglichkeiten, durch Konkurrenzbeobachtung relevante Informationen über den Wettbewerb zu sammeln, sind sehr groß: Informationsplattformen sind bspw. Messen und Zeitschrift. Detaillierte Informationsquelle wird folgend in dieser Arbeit beschreiben.

2.2. Die Notwendigkeit der Konkurrenzforschung

Die technische Entwicklung und Globalisierung führte zur weltweiten

¹¹ Jörg Horstmann, Operationalisierung und Unternehmensflexibilität: Entwicklung einer umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse, S. 89

Erschließung und Besetzung von Märkten, die massive Ausweitung aller Absatzorte, seit den 60er Jahren, führte zu einer nahezu vollständigen Besetzung aller Märkte, welche inzwischen fast vollständig von verschiedenen Unternehmen versorgt werden. Durch die Sättigung der Märkte sind Absatzsteigerungen einzelner Unternehmen, auf die Erschließung neuer Absatzorte oder auf das Abringen von Marktanteilen der Mitbewerber, beschränkt.

Das Finden von neuen Märkten ist sehr aufwendig und erfordert, gerade im Industriesektor, immense Investitionen. Dies bedeutet nicht, dass die Nachfrage weltweit befriedigt ist, sondern dass häufig technologische Fortschritte oder landespezifisch, meist finanzielle Mittel zur Weiterentwicklung fehlen. Diese potentiellen Märkte sollten zwar regelmäßig erfasst werden, jedoch ist es meist sinnvoller eine Ausweitung der Anteile in schon erschlossenen Märkten und somit die Verdrängung von Konkurrenten aus einzelnen Marktsegmenten anzustreben. Um Mitbewerbern Marktanteile entreißen zu können, sind umfassende Informationen wichtig. Diese Informationen zu erfassen, zu vergleichen und auszuwerten ist Zweck der Wettbewerbsanalyse, um auf diesen Grundlagen Unternehmensziele bestimmen zu können. Um sich am Markt zu profilieren, Kollisionen zu vermindern, kurz effektiv tätig zu sein, ist eine Konkurrenzforschung, -analyse unabdingbar. Je mehr zuverlässige Daten über die Aktivitäten der Mitbewerber vorliegen umso genauer sind Abschätzungen über die zukünftige Marktentwicklung möglich und desto effektiver kann der Marktauftritt des eigenen Unternehmens gestaltet werden. Dadurch kann die Unternehmungen seine eigenen Aktivitäten mit dem Verhalten der Konkurrenz abstimmen. Auf diese Weise ist es möglich, das eigene Leistungsangebot zu verbessern und die Konkurrenz auszusteichen. Andererseits können die Informationen auch Hinweise darauf geben, sehr überlegene Leistungsangebote so zu gestalten, daß diese zwar immer noch besser als die Konkurrenz sind, aber

auch keine Ressourcen unnötig verschwendet werden.¹²

Trotzdem hat gar nicht alle unternehmungen diese Konkurrenzforschung, -analyse betrieben. Schauen wir erst mal eine Untersuchung.

In einer zwar schon älteren, aber dennoch grundsätzlich nicht überholten empirischen Untersuchung unter 157 Führungskräften verschiedener Sektoren wurde herausgefunden, dass nur 46% der Unternehmungen eine systematische Konkurrenzforschung betreiben, bei 45% der Befragten geschieht die Analyse ad hoc bzw. bei Bedarf und immerhin in 9% der Unternehmungen wird gar keine Konkurrenzforschung betrieben.¹³

Insofern wird der Konkurrenzforschung nach wie vor offenbar deutlich weniger Bedeutung zugemessen als der Erforschung der Nachfrage. Dies ist angesichts der sich oft schnell ändernden Wettbewerbssituationen in Märkten nicht ungefährlich, denn die Unkenntnis der Stärken und Schwächen kann dazu führen, dass Wettbewerbsnachteile drohen oder sogar schon entstanden sind, die zu spät oder gar nicht bemerkt werden.

Eine Konkurrenzanalyse ist zwar aufwendig und teuer, aber ein Einsparen dieser Kosten kann sich langfristig als großer Verlust herausstellen.

2.3. Ziele der Konkurrenzforschung

Mit Hilfe der Konkurrenzforschung werden ein möglichst vollständiger Überblick über das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens gewonnen. Die Konkurrenzanalyse ist somit ein zentrales Werkzeug im Kampf um Wettbewerbsvorteile.¹⁴ Sie ist notwendig, um sowohl das Leistungsangebot als auch die geschäftlichen Aktivitäten der Konkurrenz kennenzulernen, um so eine erfolgversprechende Strategieformulierung für das eigene Unternehmen

¹² Christopher McLachlan, Wettbewerbsorientierte Gestaltung von Informationsasymmetrien, Auf. 2004, S. 269

¹³ Vgl. Jörg Freiling, Martin Reckenfeldbräumer, Markt und Unternehmung: Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 158

¹⁴ Grunert 1995, S. 1227

vornehmen zu können.¹⁵ Durch Konkurrenzforschung können Unternehmen frühzeitig ihre Strategie und Wettbewerbsstrategie an die sich ändernden Wettbewerbsstrukturen anpassen und aufgrund von besseren Informationen Wettbewerbsvorteile im dynamischen Wettbewerbsmarkt erreichen. Börsennotierte Unternehmen in den USA müssen nach dem Sarbanes-Oxley-Act ihren Aktionären innerhalb von 48 Stunden Informationen über Ereignisse geben, die ihre Wettbewerbsfähigkeit betreffen.¹⁶

Ziel der Konkurrenzforschung ist demnach die wettbewerbsbezogene Ausrichtung der Marketingarbeit, das Wettbewerbsverhalten der Konkurrenz durchzuschauen mit Hilfe von Erhalt der umfassenden Informationen über vorhandene und potentielle Wettbewerber auf dem Markt und eigene Gunsten zu beeinflussen, um somit den Erfolg der eigenen Marketing-Strategie zu gewährleisten.

In Bezug auf die aktuellen Gegebenheiten lassen sich die Ziele der Konkurrenzanalyse in drei Kategorien untergliedern:

- Identifikation und Typologisierung der auf den untersuchten Marktsegmenten aktiven Konkurrenzunternehmen,
- Beurteilung der Stärken und Schwächen, zumindest der wichtigsten Konkurrenzunternehmen sowie
- Generierung von Informationen über strategische Programme und Optionen dieser Unternehmen.¹⁷

Ferner außer der Analyse der gegenwärtigen Konkurrenten soll Konkurrenzforschung der Prognose von Aktivitäten der Konkurrenz dienen, und zwar ermöglicht sie die Erfassung oder Abschätzung zukünftiger Fähigkeiten, Einschätzung zu vermutetem Wettbewerbsverhalten zu tätigen, insbesondere solcher wie der Entwicklung von Innovationen oder der Verschiebung von Marktgleichgewichten durch Kooperationen.¹⁸

¹⁵ Gälweiler 1986, S. 370; Porter 1992, S. 78

¹⁶ <http://de.wikipedia.org/wiki/Competitive-Intelligence>, Competitive-Intelligence

¹⁷ Hans-Jürgen Wurl, Controlling für technische Führungskräfte : verstehen, kommunizieren, anwenden, S. 30

¹⁸ Hinterhuber 1990, S. 140

2.4. Konkurrentenanalyse nach Porter

Historisch entwickelt hat sich die Konkurrenzanalyse als Bestandteil der Marktforschung in den frühen 70er Jahren. Als Geburtsstunde der modernen Konkurrenzanalyse (Competitive Intelligence) gilt die Veröffentlichung: „Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors“ (1980) von Michael Porter, der allgemein als Initiator und Vater der CI genannt wird.¹⁹ Seine Darstellung der Analyse von Branchen und Konkurrenten ist heute noch Grundstein einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Zur Entwicklung einer Wettbewerbs-Strategie ist eine Analyse des gesamten Unternehmensumfeldes, insbesondere eine Branchenanalyse vorzunehmen. Ein wesentliches Element dieser Branchenanalyse ist die Analyse der Konkurrenz.

Porter hat ein System zur Konkurrentenanalyse entwickelt, aus dem Aussagen über die künftigen Reaktionen des Konkurrenten abgeleitet werden können. Die Konkurrenzanalyse nach Porter setzt sich aus 4 Elementen zusammen (Abb. 3): Porter definiert für das Instrument der Konkurrenzanalyse vier zu betrachtende Elemente:

- Die Kenntnis der Ziele für die Zukunft erlaubt eine Prognose über einen anstehenden Strategiewechsel der Konkurrenten.
- Die gegenwärtige Strategie der Konkurrenten gibt Aufschluss darüber, wie sie den Wettbewerb aktuell führen und welche Maßnahmen sie anwenden. Daraus kann prognostiziert werden, wie sie sich zukünftig verhalten können.
- Die Identifikation der Annahmen jedes Wettbewerbers richtet sich auf die Paradigmen, von denen der Konkurrent im Wettbewerbsverhalten ausgeht. Aus diesen grundlegenden Annahmen lassen sich ebenfalls Rückschlüsse auf zukünftige Verhaltensweisen der Konkurrenten ziehen.
- Die Stärken und Schwächen der Konkurrenz sind ausschlaggebend für ihre

¹⁹ Christian Lux, Thorsten Peske, Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse, Praxis, Strategie, S. 24

Fähigkeiten, im Wettbewerb nachhaltig überlegen zu sein. Dies beeinflusst die Möglichkeit, strategische Schritte zu ergreifen oder zu beantworten und sich mit Ereignissen in der Branche oder im Umfeld auseinander zu setzen. Die Kenntnis der relativen Stärken und Schwächen der Konkurrenten ermöglicht es einem Unternehmen, selbst eine Optimale Position im Wettbewerberkontext zu besetzen.²⁰

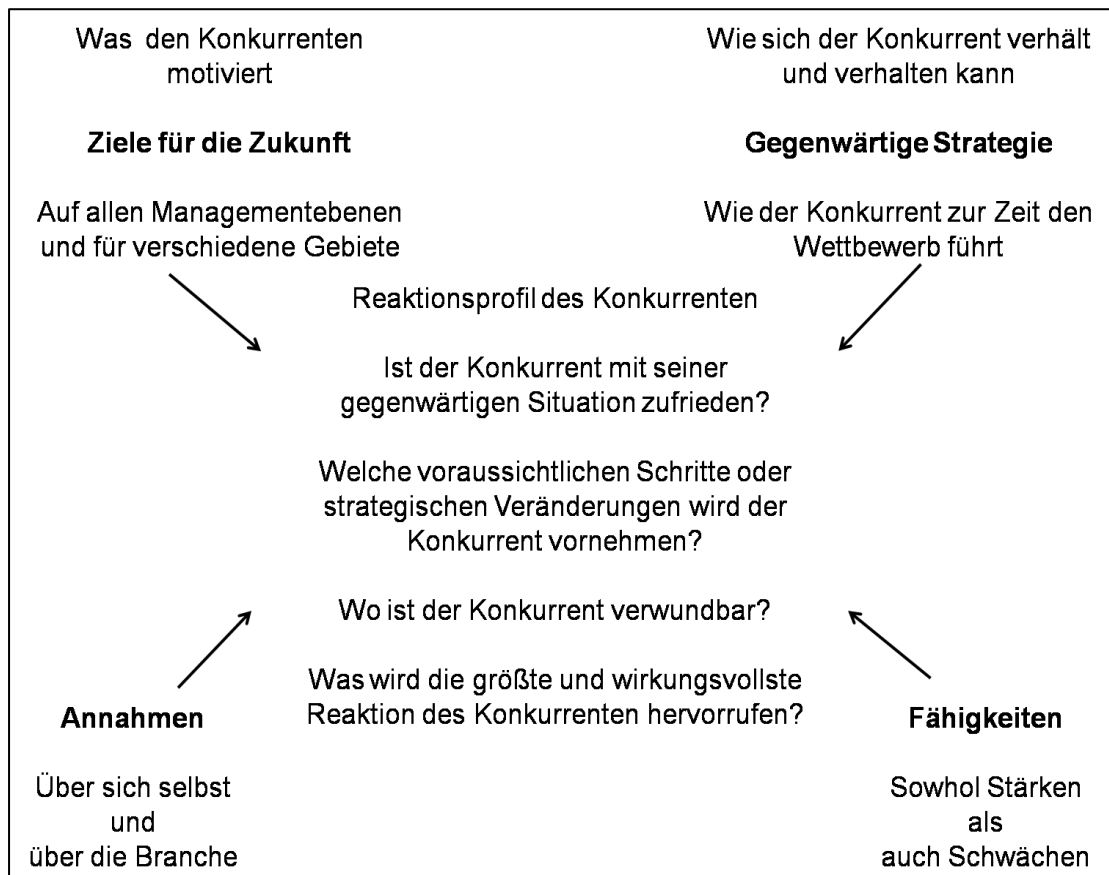


Abb. 3: Elemente der Konkurrenzanalyse nach Porter²¹

Mit Hilfe der vier Elemente soll ein Reaktionsprofil ermittelt werden, mit dessen Hilfe die zukünftige Strategie und Verhalten eingeschätzt werden kann. Dabei weist es explizit auf die Möglichkeit hin, auch das eigene Unternehmen zu analysieren, zu vergleichen und in das Konkurrenzumfeld einzuordnen.

²⁰ Robert G. Wittmann, Matthias Reuter, Renate Magerl, Unternehmensstrategie und Businessplan, Aufl. 2, S. 45

²¹ Porter, 1999a, S. 88

3. Identifizierung der relevanten Konkurrenten

Eine Konkurrenzanalyse muß von Beginn an systematisch und zielstrebig vorgenommen werden, da sie zeit-, personal- und finanzintensiv ist. Dahingehend ist es besonders wichtig, die relevante Konkurrenten zu identifizieren. Hierbei sind neben den aktuellen Konkurrenten auch alle potenziellen Konkurrenten sowie Substitutionskonkurrenten zu identifizieren.

3.1. Zur Problematik der Konkurrenzabgrenzung

In der Konkurrenzforschung ist zur Konkurrenzabgrenzung der Hauptkonkurrenten der Unternehmen ein sehr wichtiger Schritt. In einem ersten Schritt geht es vor allem darum, sich seiner Konkurrenz bewusst zu werden, was sich auf den ersten Blick leichter anhört, als es eigentlich ist. In diesem Punkt ist es wichtig, bereits vorab klar zu definieren, nach welchen Kriterien und Maßstäben das funktionieren soll, d.h. hier ist eine einheitliche Definition von Konkurrenz Grundvoraussetzung. Konkurrenz bedeutet in der Wirtschaft das Streben zweier oder mehrerer Marktteilnehmer, um gegenüber anderen einen Vorteil zu erlangen.²²

Wer sind die Konkurrenten? Obwohl diese Aufgabe einfach erscheint und jeder Coca-Cola als Konkurrent von Pepsi und BMW als Konkurrent von Mercedes-Benz ansehen würde, ist eine solch einfache Vorstellung nicht immer adäquat.²³ Wenn man die Konkurrenten spricht, dass nicht alle andere Unternehmen in der Branche Konkurrenten sind, auch nicht ein führendes Unternehmen in der Branche erst Konkurrent ist. Vielmehr sind Konkurrenten jene, die ähnliche Produkte oder Dientsleistungen denselben Kunden zu ähnlichen Preisen anbieten,²⁴ die gegenwärtig oder kunftig die gleiche oder

²² Anne Leuschner, Konkurrenzanalyse als Navigationssystem, S. 6

²³ Vgl. Dutta/Zbaracki/Bergen 2003, S. 619

²⁴ Vgl. Kotler/Armstrong 1996

ähnliche strategische ausgerichtet, und zwar für eigene Unternehmensstrategie einen großen Einfluss haben. Die Hauptkonkurrenten zur Konkurrenzabgrenzung sind ungleich, werden die dominante Strategie der endgültigen Entscheidung anders sein.

Um die relevanten Konkurrenten zu identifizieren, können wir aus verschiedenen Aspekte die Konkurrenten aufteilen.

➤ Zuerst kann eine Unterscheidung der Konkurrenten nach deren Marktpräsenz erfolgen in:

- **Aktuelle Konkurrenten:** sind schon bestende Marktteilnehmer mit vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen, die Konkurrenten sind direkt Konkurrenten der Unternehmen.
- **Potenzielle Konkurrenten:** sind Unternehmen außerhalb des bearbeiteten Marktsegments, welche vorhandene Eintrittsbarrieren überwinden können und einen Anreiz haben, in den Markt einzudringen. Ein solches Vorgehen könnte für sie z.B. eine strategische Erweiterung darstellen. Besonders Kunden bzw. Zulieferer, die eine vorwärts- oder Rückwärtsintegration in Betracht ziehen, sind potenzielle Konkurrenten. Von ihnen geht deshalb die Gefahr aus, dass sie zu neuen Konkurrenten werden. Dies ist mit erhöhter Wettbewerbsintensität und einer Verschlechterung der Ertragslage verbunden.
- **Substitutionskonkurrenten:** sind Unternehmen, die Substitutionsgüter herstellt, sie werden dieselben oder ähnliche Bedürfnisse stillen und daher vom Konsumenten als gleichwertiges Ersatzgut angesehen. Ursache für eine solche Austauschbeziehung ist die funktionale Austauschbarkeit zwischen zwei Gütern. Sie ist gegeben, wenn sich die Güter in Preis, Qualität und Leistung so weit entsprechen, dass sie dazu geeignet sind, denselben Bedarf beim Nachfrager zu decken. Typische Beispiele für Substitutionsgüter sind

Butter und Margarine oder Rind- und Schweinefleisch.²⁵

➤ Dann nach dem Rollenverständnis gegenüber den Konkurrenten unterscheiden Kotler/Bliemel die folgenden vier Grundformen eines Konkurrenzverhaltens:

■ **Marktführer:** Ein Marktführer ist ein Unternehmen, das auf einem gegebenen Markt unter allen Marktteilnehmern den relativ größten Anteil am Marktvolumen besitzt. Diese Unternehmen haben auf Grund ihrer Marktpositionierung eine Führungsfunktion hinsichtlich Produktangebot, Qualitätsstandards, Preisänderungen, Kundenkonditionen, im Vertriebsnetz und Serviceangebot. Als Marktführer hat er den Innovationsvorsprung, oft neuer und verbesserter Produkte zur Entwicklung, ein breites Servicenetz zum Ausbau. Marktführer erschließt neue Anwendungen, neue Märkte und Verkaufsregionen, eine kontinuierliche Kommunikation und Verkaufsförderung auf breiter Front.²⁶ Zum Beispiel, dass Kodak der Marktführer im Bereich Fotografie ist, P & G im Privatepflege-Konsumgüter der Marktführer ist, Coca-Cola der Marktführer im Markt der Erfrischungsgetränken ist. Generell versucht der Marktführer in drei Richtungen zu agieren: Erstens durch Erweiterung des Gesamtmarktes durch Anwerbung neuer Verwender (Marktdurchdringungsstrategie, Strategie der Markterschließung, Strategie der geografischen Expansion), Auffinden neuer Verwendungsmöglichkeiten sowie der Steigerung der Verwendungsmenge. Zweitens durch Verteidigung des Marktanteils über kontinuierliche Innovation und drittens versucht sich der Marktführer durch neue Produktideen, Kundendienstleistungen, ein wirkungsvolles Distributionssystem und Kostensenkungen gegen Angriffe der Konkurrenz abzusichern.

■ **Herausforderer:** ist ein Unternehmen, das in eine nachgeordnete Stellung

²⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Substitutionsgut>, Substitutionsgut

²⁶ Vgl. Winkelmann, 2002, S. 69

(die zweite, dritte oder sogar niedrige) in der Branche liegt. Herausforderer versuchen meist durch eigenes aggressives Streben den Marktführer zu bekämpfen, den Marktanteil zu erhöhen und die Marktposition zu verbessern, sonst müssen sie sich als Mitläufer mit ihrer Position begnügen. Zum Beispiel, dass Fuji im Fotomarkt der Herausforderer ist, Colgate im Privatpflege-Konsumgüter der Herausforderer ist, Pepsi Cola der Herausforderer im Erfrischungsgetränken ist. Der Herausforderer versuchen mit ihren eigenen Innovationen rasch zu folgen und konzentrieren sich auf spezielle Technologien und besonders aktive Vertriebspartner. Der Herausforderer werden durch folgende Maßnahmen seine Gegner gezielt angreifen: Weiterentwicklung und Differenzierung der Produktinnovationen, Preisunterbietungen, Billigangebote, Prestigeangebote, Produktvielfalt, verbesserte Serviceleistungen, innovativere Vertriebswege, Herstellungskosten senkung sowie intensivere Werbung und Verkaufsförderung etc.

- **Mitläufer:** Der Mitläufer verfolgt die Strategie, das Verhalten der Marktführer zu imitieren. Die Strategie kann erfolgreich sein, da die Kosten für die Entwicklung, den Vertrieb sowie Information der Kunden geringer sind als bei einer Eigenentwicklung der Innovation. Der Mitläufer strebt nicht die Marktführerschaft an, ein Interesse an einer herausragenden Marktposition besteht meist nicht, sondern besitzt vielmehr gerne eine untergeordnete Marktposition. Der Mitläufer kopiert die Innovation des Marktführers, führt Preisanpassungen an den Marktführer durch, und die Distributionswege oder die Werbemaßnahmen der Marktführer werden nachgebildet, kann man sich somit am Image des Marktführers anlehnen, weil eine Unterscheidung zwischen Original und Imitation oft nicht mehr möglich ist.²⁷
- **Nischenbesetzer:** Nischenanbieter konzentrieren sich mit einem schmalen Sortiment auf ein abgrenzbares Marktsegment und treten dort oft als

²⁷ Günter Hofbauer, René A. Körner, Uwe Nikolaus, Andreas Poost, Marketing von Innovationen, S. 141

Spezialisten auf. Diese Märkte sind in der Regel durch geringe Marktvolumina gekennzeichnet,²⁸ die von den großen Unternehmen ignoriert werden, in diesen Teilmärkten bestehen unbefriedigte Bedürfnisse der Kunden. Indem ist diese Spezialisierung als der Schwerpunkte der Nischenstrategien. Die Fokussierung auf Spezialkunden, Einzelkunden, ein geografisches Gebiet oder die Spezialisierung auf ein bestimmtes Produkt oder Produktelement, Qualität oder Preis sowie Spezialisierung auf eine Dienstleistung oder einen Vertriebsweg können einen Schwerpunkt der Nischenbesetzer bilden.

- Nach Konkurrenzbeziehung unterscheidet die nachfolgende Abbildung 4 vier Arten von Konkurrenten:

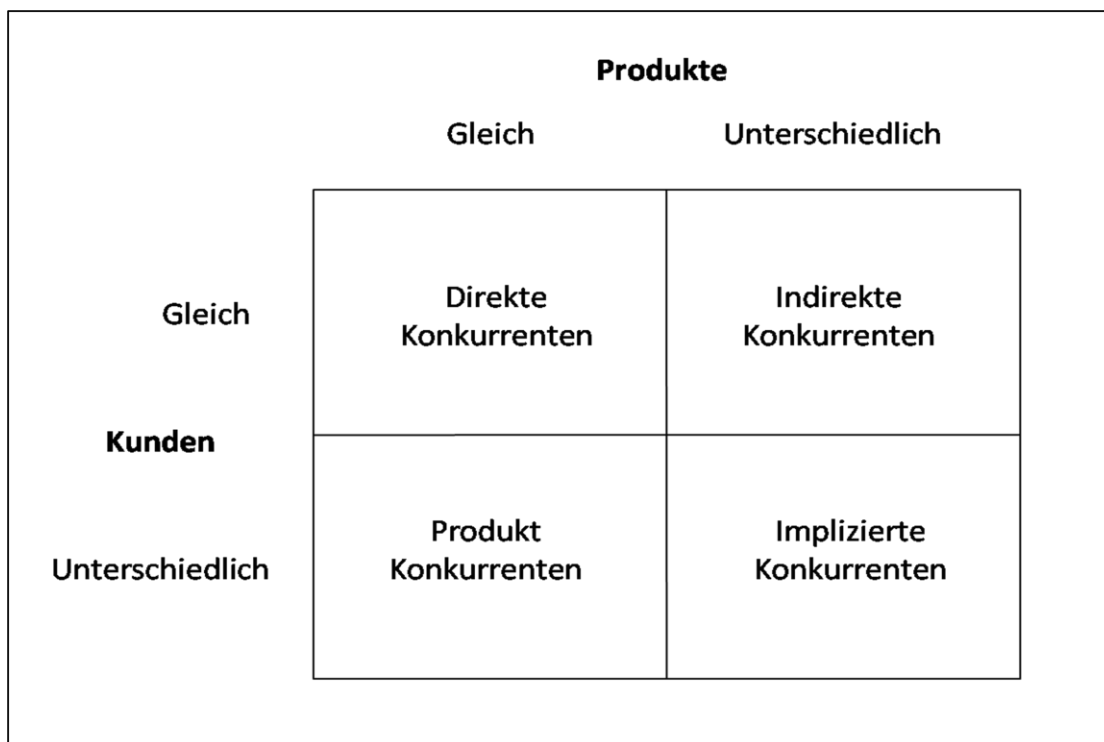


Abb. 4: Arten von Konkurrenten

- Direkte Konkurrenten bieten die gleichen Leistungen oder Produkte den selben Kunden an. Zum Beispiel: Im Automobilmarkt ist Mercedes-Benz

²⁸ Claus W. Gerberich, Handbuch Controlling: Trends, Konzepte, Instrumente, S. 146

direkte Konkurrenten von BMW, S-Klasse gegen 7-Serie, E-Klasse gegen 5-Serie, C-Klasse gegen 3-Serie, BMW herstellt gleiche Produkte Auto wie Mercedes-Benz und bezieht sich auch auf die selbe Kundengruppe. Inzwischen ist die Möglichkeit der Alternativ von Produkte zwischen Konkurrenten sehr hoch, somit ist Konkurrenz mit hoher intensität, die Unternehmen pflegen die kundenloyalität als wichtige Weise zur Attraktion der Kunden.

- Produktkonkurrenten bieten das gleiche Produkt mindestens zwei unterschiedlichen kundengruppen an. Zum Beispiel: Zwei Unternehmen, eine Luxus-Auto herstellt und zweite Mittelklasse-Auto herstellt, oder private Klimaanlage und Zentralklimaanlage, ihre Beziehung sind Produktkonkurrenten.
 - Indirekte Konkurrenten hingegen verkaufen unterschiedliche Produkte an die gleiche Industrie. Zum Beispiel: Fluggesellschaften, Eisenbahn, Langstecke-Personenverkehr können die Bedürfnisse der Verbraucher zur Reise erfüllen, wenn der Ticketpreise sich steigert, werden die Anzahl der Passagiere sich mit Flugzeug oder mit Auto erhöhen, deshalb besteht die große Konkurrenzintensität zwischen Konkurrenten.
 - Implizierte Konkurrenten: Diese umfassen ein sehr breites Set von Möglichkeiten im Sinne des Einsatzes von finanziellen Ressourcen. Zum Beispiel: Eine Familie kann ein neues Auto, einen Urlaub oder eine Investition in das Eigenheim als Alternativen für das begrenzte Budget betrachten.
- Nach Produktsubstituierung lassen sich vier Konkurrenzskategorien definieren, um Konkurrenten zu identifizieren:
- **Marken-Segment-Konkurrenz:** sind diejenigen Unternehmen, die demselben Kundenkreis vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen zu entsprechenden Preisen anbieten. Im Falle von Mercedes wären dies

beispielsweise BMW und AUDI.

- **Produktklassen-Konkurrenz:** Innerhalb des Produkt-KLASSEN-Wettbewerbs identifiziert Mercedes die Unternehmen als Konkurrent, welche die gleiche Produktklasse im Markt platzieren. In diesem Fall wären das sämtliche Hersteller von Automobilen, d.h. unter anderem Porsche und Toyota.
- **Funktionsträger-Konkurrenz:** Die Unternehmungen stehen in der Konkurrenz, deren Produkte dieselbe Grundfunktion erfüllen. Im zuvor beschriebenen Falle wäre dies die Funktion Fortbewegung. Und zu den Konkurrenten könnten Anbieter von Motorrädern gezählt werden, ggf. Sogar Anbieter von Transportdienstleistungen wie die deutsche Bahn oder die Lufthansa.
- **Generika-Konkurrenz:** sind Unternehmungen, die mit generischen Produkten um dieselbe Kaufkraft eines potentiellen Kunden kämpfen. Mercedes kämpft infolgedessen beispielsweise gegen Anbieter von Eigentumswohnungen, Reisen etc.²⁹

Zusammenfassend sollte das Unternehmen von den verschiedenen Perspektive ihre Konkurrenten identifizieren, besorgt über die Veränderung der Konkurrenzsituation, um besser anzupassen und die Konkurrenz zu gewinnen.

3.2. Identifikation der aktuellen Konkurrenten

Ein wichtiger Schritt der Konkurrenzforschung ist Identifikation relevanter Konkurrenten. Hierbei sind neben den aktuellen Konkurrenten auch alle potenziellen Konkurrenten sowie Substitutionskonkurrenten zu identifizieren. Die richtige Auswahl der zu analysierenden Konkurrenz ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Konkurrenzanalyse. Es ist sicherlich einleuchtend, daß eine Analyse der falschen Konkurrenz zu falschen strategischen Entscheidungen führen wird.

²⁹ Peter Runia, Marketing: Eine Prozess- und praxisorientierte Einführung, S. 49

Folgende werden die Konkurrenten aus verschiedene Ansätze identifiziert. Zunächst ist aktuelle Konkurrenten zu identifizieren.

3.2.1. Dreidimensionaler Ansätze nach Abell

Eine Reihe von Ansätzen, die der Identifikation von Konkurrenten dienen, fokussieren sich nur auf die Nachfrage- und die Unternehmensperspektive (Kundenbedürfnis, Technologie bzw. Produkt). Diese Ansätze berücksichtigen aber meist nicht die Substituierbarkeit der Technologie oder des Produkts. Ein Modell, das alle drei Dimensionen mit einbezieht, ist das primär für die Geschäftsfeldabgrenzung entwickelte Modell von Abell und Hammond.³⁰ Dieser Ansatz berücksichtigt folgende drei Dimensionen zur Marktabgrenzung:

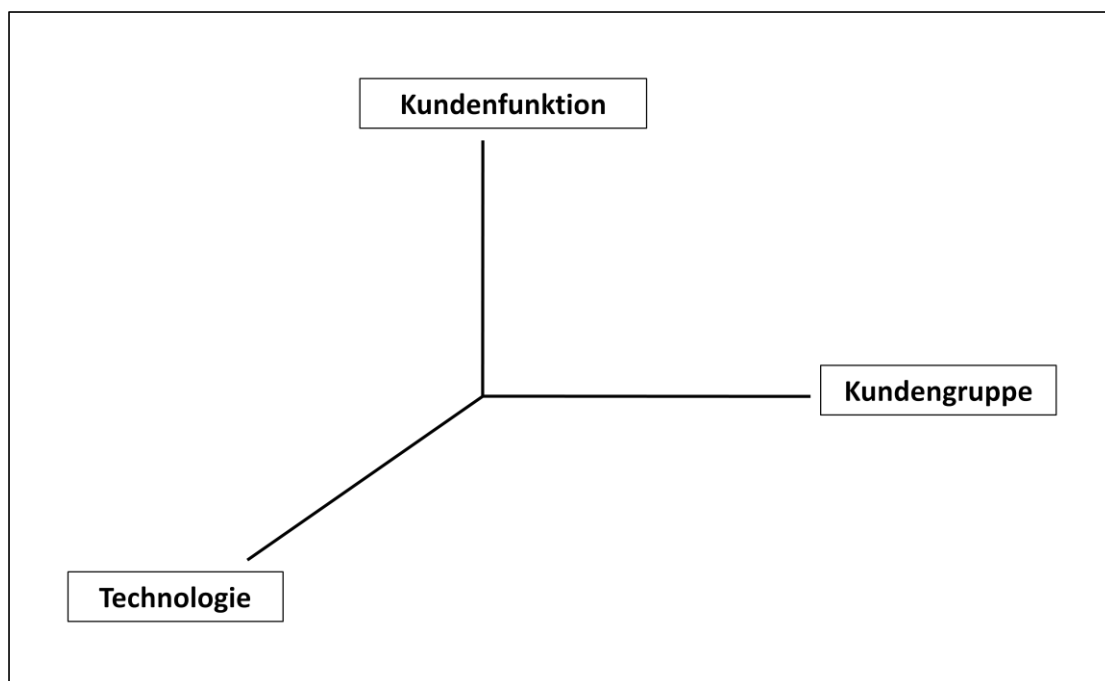


Abb. 5: Dreidimensionaler Ansatz nach Abell³¹

- **Kundengruppe:** Diese Dimension gibt an, welche aktuellen Nachfrager eine Unternehmung als Abnehmer seines Leistungsangebots ansieht. Für industrielle Abnehmer bietet sich zur Strukturierung das

³⁰ Vgl. Abell und Hammond, 1979, S. 395

³¹ Abell (1980), S. 30

Segmentierungsschema von Bonoma und Shapiro an,³² wobei es häufig ausreicht, die Nachfrager nach Branche, Größe und/oder Standort zu spezifizieren.³³

- **Funktion:** Erfasst, welches kundenbedürfnis erfüllt werden sollte.
- **Technologie:** Diese letzte Dimension beschreibt alternative Technologien, mit denen die jeweiligen Kundenbedürfnisse erfüllt werden können bzw. könnten.(Substitutionsgefahr)³⁴

Sind diese drei Dimensionen entsprechend definiert, so kann das Unternehmen zunächst sein Leistungsangebot in diesen dreidimensionalen Raum einordnen und anschließend analog die relevanten Konkurrenten identifizieren.

Überlegenswert ist es, diesen grundsätzlichen Ansatz durch zusätzliche Dimensionen zu erweitern. So wird beispielsweise in der einschlägigen Literatur kritisiert, dass keine räumliche Abgrenzung der Geschäftsfelder (nach Regionen, Ländern, etc.) berücksichtigt wird, obwohl diese für einzelne Unternehmen eine hohe Bedeutung besitzen kann.³⁵

3.2.2. Marktabgrenzungbezogene Ansätze

Ein wichtiges Kriterium zur Abgrenzung und Identifizierung der relevanten Konkurrenz ist der Detaillierungsgrad der Marktabgrenzung. So lässt sich der relevante bzw. zu untersuchende Markt aus dem Gesamtmarkt ermitteln und in verschiedene Marktsegmente zerlegen, die eine individuelle bzw. zielgruppenbezogene Marktbearbeitung ermöglichen sollen, wobei parallel zur Marktabgrenzung eine Konkurrenzabgrenzung erfolgt (Abb. 7).

Kotler / Bliemel gehen einen ähnlichen Weg zur Konkurrenzabgrenzung.³⁶ Sie beschreiben ein Branchen- und ein Marktkonzept.

³² Vgl. Bonoma und Shapiro, 1992, S. 270

³³ Vgl. Gaubinger, 2000, S. 239

³⁴ Vgl. Thomas Werani, Kurt Gaubinger, Harald Kindermann, Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing, S. 63

³⁵ Meffert (1998), S. 228

³⁶ Kotler, Bliemel, 1995, S.360 ff.

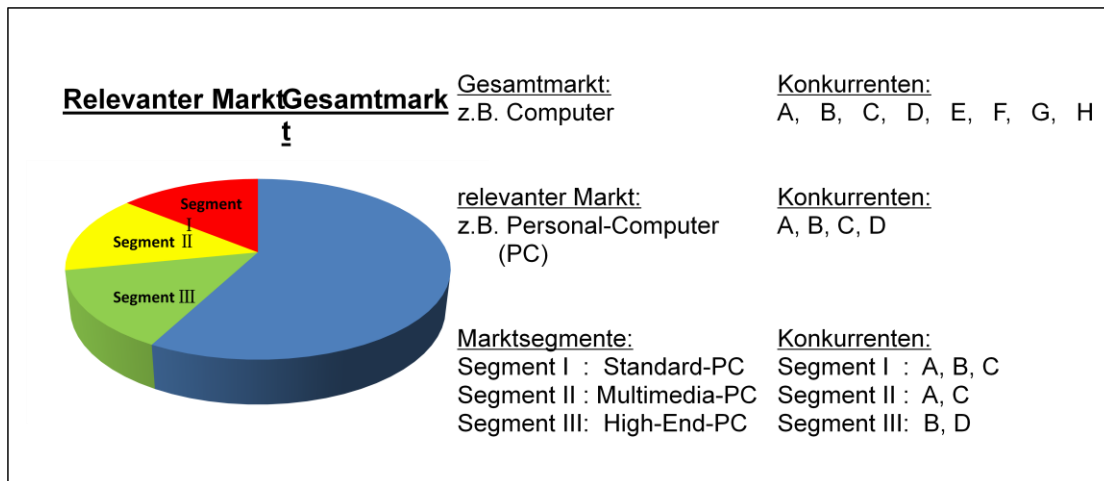


Abb. 6: Markt- und Konkurrenzabgrenzung³⁷

Beim Branchenkonzept wird die Konkurrenz betrachtet und in die Konkurrenzanalyse aufgenommen, die das gleiche Produkt anbietet (z.B. Personal-Computer).

Das Marktkonzept untersucht ein breiteres Feld an aktuellen tatsächlichen Konkurrenten, da hier die Produktleistung im Vordergrund steht (z.B. Textverarbeitung mittels Großcomputer, Mikro-Computer, Mini-Computer, Bürocomputer, Personal-Computer (PC), Home-Computer, Schreibmaschine)

In der Praxis werden üblicherweise nur die stärksten Hauptkonkurrenten nach dem Branchen-konzept in die Konkurrenzanalyse einbezogen. Dies geschieht insbesondere unter Kosten-gesichtspunkten. Als Beispiel zeigt hier die Produkt-Wettbewerbs-Matrix (Abb. 7).

Anhand von Zahlenmaterial über Umsatz oder Marktanteil an einem bestimmten Produkt (hier: Personal-Computer) lassen sich alle vorhandenen Konkurrenten identifizieren. Aus dieser Matrix kann dann die Hauptkonkurrenz ausgewählt werden, die in die Konkurrenzanalyse einbezogen werden soll. In Abbildung 8 wären dies beispielsweise die Konkurrenten Compaq, DEC, Toshiba, Hewlett-Packard, IBM, Siemens, VOBIS und Fujitsu sowie eventuell Apple, Texas Instruments, Atari, Schneider und Peacock.

³⁷ Joas 1991, S. 154

	Umsatz (in Mio. Dm)*		
	Standard – PC	Multimedia - PC	High - End - PC
Eigenes Unternehmen	14	10	15
Apple	16	8	12
Zenith	5	3	10
Texas instruments	3	10	4
Compaq	10	10	18
Dec	17	14	6
Atrari	6	4	19
Dell	9	7	8
Schneider	14	9	12
Toshiba	15	11	10
Hewlett-Packard	15	12	16
IBM	12	15	15
Siemens	14	8	15
Peacock	12	13	13
Escom	13	6	10
Vobis	16	10	13
Fujitsu	25	9	17
* Die Werte sind fiktiv und entsprechen nicht der Realität !			

Abb. 7: Produkt - Wettbewerbs – Matrix³⁸

3.2.3. Unternehmenbezogene Ansätze

Aus unternehmensbezogener Sicht sind zwei weitere Konzepte in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken. Das „Konzept der Wirtschaftspläne“ sowie der „Ansatz strategischer Gruppen“. Zuzufolge dem Konzept der subjektiven

³⁸ in Anlehnung an Dunst 1974, S.148

Wirtschaftspläne umfasst der relevante Markt „alle Unternehmungen, die Aktionen und Reaktionen der jeweils anderen bei ihren Absatzaktivitäten zu antizipieren gehalten sind.“³⁹ Problematisch ist dieses Konzept jedoch aufgrund des fehlenden Nachfragerbezugs sowie der unzureichenden Verfügbarkeit von Detailplänen der Unternehmen. Ein weiterer unternehmensbezogener Ansatz ist die Bildung so genannter „strategischer Gruppen“. Eine strategische Gruppe umfasst jene Unternehmungen, die sich in gleichen oder ähnlichen Umweltsituationen hinsichtlich der wettbewerbsrelevanten strategischen Entscheidungsparameter homogen verhalten. Michael Porter vertritt zudem die Ansicht, dass Konkurrenten in den meisten Industrien in eine kleine Anzahl von strategischen Gruppen fallen. Konkurrenten innerhalb dieser strategischen Gruppe konzentrieren sich auf die gleichen Marktsegmente und verfolgen ähnliche Strategien.

Die Forschungsergebnisse von Michael Porter und der McKinsey Group schlagen vor, dieses Bild noch zu verallgemeinern. Sie argumentieren, dass die Konkurrenten in einem Markt aufgrund der von ihnen verfolgten Strategien in 3 strategische Gruppen eingeteilt werden können:

- **Kostenführerschaft:** Unternehmen, welche versuchen die Herstellung- und Vertriebskosten zu minimieren. Ziel: Gewinnung von Marktanteilen durch Preise, die niedriger als die der Konkurrenz sind.
- **Differenzierung:** Unternehmen erzielen einen besonderen Leistung bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, welche den Zielkunden einen ganz besonderen Vorteil/Wert (Leistung, Ausstattung, Design, Markenimage) einräumen.
- **Fokus:** Die Unternehmen hier konzentrieren sich auf ein bestimmtes Kundensegment oder eine bestimmte Region. Bei der Erreichung eines ganz speziellen Wissens über die Kunden und ihre Bedürfnisse wird dann eine Kostenführerstrategie oder eine Differenzierungsstrategie für dieses

³⁹ Vgl. Nieschlag, R.; Dicht, E.; Hörschgen, H.(2002), S. 86

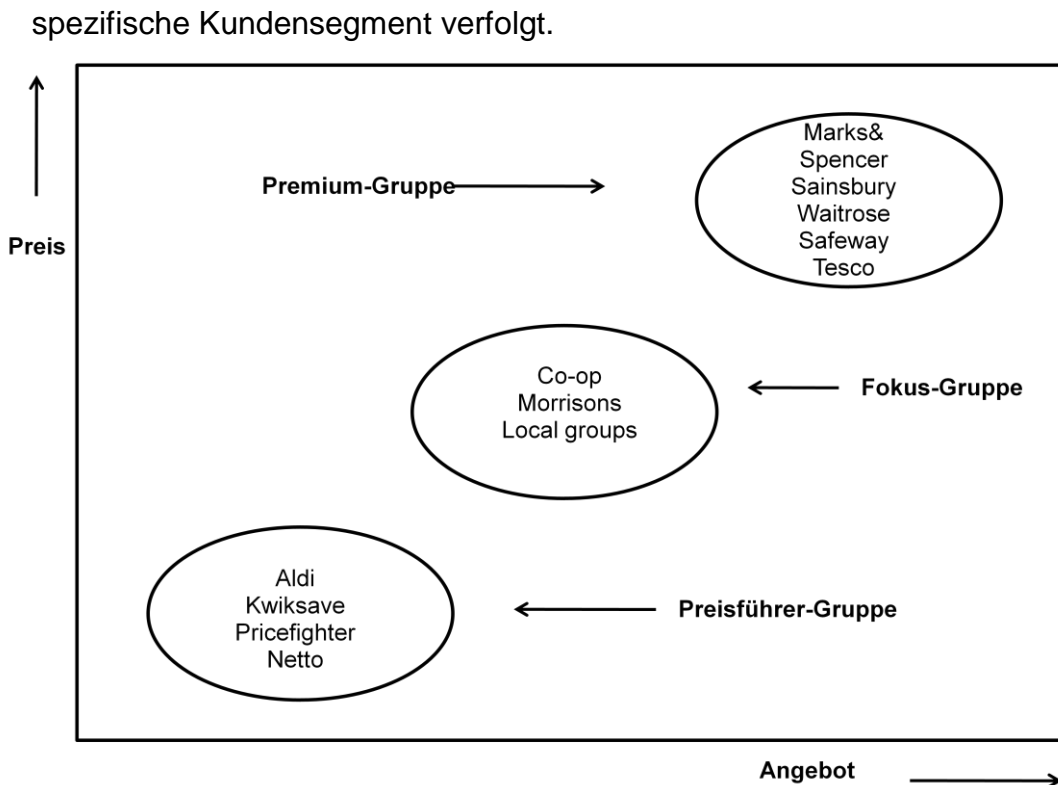


Abb. 8: Strategische Gruppen am Beispiel des Einzelhandels in Großbritannien

Die Bildung strategischer Gruppen erfolgt in drei Stufen. Zunächst muss ein Ausgangsmarkt ermittelt werden. Dieser Ausgangsmarkt kommt in der Regel der Branche gleich, zu der man die Gesamtheit aller Unternehmen zählt. Im Anschluss daran sind die für die Branche relevanten strategischen Dimension sowie Mobilitätsbarrieren zu ermitteln. Unter Mobilitätsbarrieren werden Hindernisse verstanden, die eine strategische Gruppe vor dem Überwechseln der aktuellen Unternehmen der Branche aus einer strategischen Gruppe zur anderen schützen. Solche Barrieren umfassen Markenimage, die Niedrigkosten-Produktion und Kundenloyalität. Von Relevanz für die Konkurrenzanalyse ist das Konzept insofern, als dass Unternehmen derselben strategischen Gruppe sich durch eine hohe Reaktionsverbundenheit und somit intensivere Konkurrenzbeziehungen auszeichnen. Unternehmen derselben strategischen Gruppe können folglich als Hauptkonkurrenten angesehen

werden.⁴⁰

3.2.4. Produktbezogene Ansätze

Produktbezogene Ansätze sind die funktionalen und physikalisch-technischen Ähnlichkeit.⁴¹ Bei dem Konzept der „funktionalen Ähnlichkeit“ werden die Unternehmen zu einem relevanten Konkurrent zusammenfasst, die das gleiche Grundbedürfnis bzw. die gleiche Funktion erfüllen. Dem entgegen steht das „Konzept der physikalisch-technischen Produktäquivalenz“, das Güter zu einem Markt zusammenfasst, die sich nach Stoff, Verarbeitung, Form oder technischer Gestaltung gleichen und infolgedessen als substituierbar gelten. Das Konzept der physisch-technischen Ähnlichkeit wurde von Abbot (1955) und Arndt (1966) zum Konzept der funktionalen Ähnlichkeit weiterentwickelt.⁴²

Am Beispiel für Tafelschokolade: Auf Grund der physisch-technischen Ähnlichkeit werden alle Produkte, die sich nach Stoff, Verarbeitung, Form oder technischer Gestaltung gleichen, zu Konkurrenten zusammenfasst. Damit gehören alle Unternehmen, die Schokoladenprodukte in Tafelform produziert zu diesem Konkurrent. Hierbei entstehen erhebliche Operationalisierungsprobleme aufgrund der fehlenden Verfügbarkeit der Konkurrenzdaten, so dass alle Schokoladenproduzenten in Frage kommen. Dann kann der Produzent nach der funktionalen Ähnlichkeit der Produkte abgegrenzt werden, d.h. alle Produzenten, deren Produkte das gleiche Grundbedürfnis befriedigen bzw. die gleiche Funktion erfüllen, gehören zum relevanten Konkurrenten.

3.2.5. Nachfragerbezogene Ansätze

Einen nachfragerbezogenen Ansatz liefern Dichtl/ Andritzky/Schobert.⁴³ Sie

⁴⁰ Vgl. Karina Marschner, Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie, S. 25

⁴¹ Vgl. Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002), S. 86

⁴² Vgl. Peter Runia, Marketing: Eine Prozess- und praxisorientierte Einführung, S. 18

⁴³ Vgl. Dichtl, E.; Andritzky, K.; Schobert, R., Ein Verfahren zur Abgrenzung des „relevanten Marktes“ auf der Basis von

befassen sich mit der Erfassung der tatsächlich seitens der Konsumenten empfundener Substituierbarkeit von Produktion. Der Ansatz geht ebenfalls vom Verwendungszweck des Produktes für den Kunden aus, fasst jedoch im Gegensatz zum Konzept der funktionalen Ähnlichkeit nicht alle Produktalternativen zum relevanten Markt zusammen, sondern nur diejenigen, die dem Verbraucher in Erinnerung sind. Zur Operationalisierung und Visualisierung der Konkurrenzbeziehungen bedienen sich Dichtl der Distanzmessung und Darstellung in einem Produktmarktraum. Es gehören folglich Anbieter solcher Güter zu den relevanten Konkurrenten, deren „Distanzen im Produktmarktraum einen kritischen Wert unterschreiten“. Wenngleich erneut die Frage nach dem kritischen Wert unbeantwortet bleibt, erscheint das Konzept durchaus dazu geeignet, relevante Konkurrenzbeziehungen aufzuzeigen.

3.3. Identifikation der potentiellen Konkurrenten

Nach der identifizierung der aktuellen Konkurrenten sind noch die potenziellen Konkurrenten. Die aktuellen Konkurrenten sind meist hinreichend bekannt. Schwieriger wird es mit Identifikation der potenziellen Konkurrenten, da diese noch nicht als Konkurrent auf dem Markt in Erscheinung getreten sind. Prinzipiell gilt, dass je marktreifer eine Technologie ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass potenzielle, noch nicht bekannte Konkurrenten eine Konkurrenztechnologie etablieren.(z.B. durch Abwerbung von Technologieexperten, etc.)⁴⁴

Zur Identifizierung der potentiellen Konkurrenten werden in die Konkurrenzanalyse aufgenommen. Im Zeitalter globaler Märkte ist neben der horizontalen, branchengleichen Konkurrenz auch immer mit vertikaler (z.B. frühere / derzeitige Zulieferer und weiterverarbeitende Unternehmen bzw.

Produktperzeptionen und Präferenzurteilen, S. 290

⁴⁴ Bernd Scholz-Reiter, Technologiegetriebene Veränderung der Arbeitswelt, S. 425

Abnehmer, die selbst in den Markt drängen) bzw. mit totaler Konkurrenz (Kauft sich der potentielle Kunde einen Personal-Computer, ein Fernsehgerät, eine Urlaubsreise oder legt er sein Geld nur bei der Bank an) zu rechnen.

Hinsichtlich potentieller Konkurrenten ist insbesondere auf Porter verwiesen, der verschiedene Gruppen nennt,⁴⁵ aus denen heraus potentielle Konkurrenten identifiziert werden können:

- Unternehmen außerhalb der Branche, die Eintrittsbarrieren leicht überspringen könnten
- Unternehmen, für die der Eintritt in die Branche ein erhebliches Stimulans bedeuten würde
- Unternehmen, für die die Teilnahme am Wettbewerb in der Branche eine offensichtliche Erweiterung ihrer Unternehmensstrategie darstellt
- Abnehmer oder Zulieferer, die vielleicht rückwärts oder vorwärts integrieren wollen
- Fusionen oder Beteiligungen bzw. Joint Ventures von Unternehmen, die bereits auf unserem Markt präsent sind oder eventuell werden könnten.

3.4. Identifikation der Substitutionskonkurrenten

Bei der Identifikation von Substituten handelt es sich um eine Suche nach Produkten/Dienstleistungen, die die gleiche Funktion wie das Produkt der betrachteten Branche erfüllen kann und durch die das Leistungsangebot des Gründungsunternehmens ersetzt werden kann. Möchte das Gründungsunternehmen beispielsweise eine neue Schokoladensorte anbieten, konkurriert es nicht nur mit anderen Schokoladenherstellern, sondern auch mit den Fabrikanten von Weingummi, Bonbons oder Popcorn, evtl. Sogar mit den Herstellern von Knabberein wie Chips oder Salztangen, wenn der Konsument etwas zum Naschen vor dem Fernseher sucht.⁴⁶ Dies kann zuweilen eine

⁴⁵ Vgl. Porter, 1992, S. 81

⁴⁶ Heinz Klandt, Gründungsmanagement, S. 200

schwierige Aufgabe sein, welche den Analysten in Branchen führt, die scheinbar weit von der untersuchten Industrie entfernt sind (z. B. stellen Fast-Food-Restaurants eine Konkurrenz für Küchengerätehersteller dar).⁴⁷

Mit Hilfe der Kreuzpreiselastizität kann man die Substitutionskonkurrenten identifizieren. Durch die Ermittlung der Kreuzpreiselastizität wird die mengenmäßige Reaktion der Nachfrager in Bezug auf ein bestimmtes Produkt im Falle der Preisänderung anderer Güter festgestellt. Das Vorzeichen der Kreuzpreiselastizität gibt Aufschluss darüber, ob zwischen Gütern eine Substitutionsbeziehung besteht, und zwar Substitutionskonkurrent. Eine Substitutionsbeziehung (positive Kreuzpreiselastizität) liegt im Falle von Videorecordern und DVD-Playern vor, d.h. eine Preierhöhung von Videorecordern wird zu einer Steigerung der Nachfragemenge nach dem Substitutionsgut (in diesem Fall DVD-Playern) führen. Bei der Substituierbarkeit von Produkten ist der Konzept „Kreuzpreiselastizität“ von Triffin gestellt.

$$T = \frac{dx_i}{x_i} : \frac{dp_k}{p_k} \quad (0 < T < \infty)$$

Die Anwendung des Konzeptes ist jedoch nicht unproblematisch, trotz deutlich vorliegender Substitutionsbeziehungen zwischen Produkten dieser Märkte, als beispielsweise Butter- und Margarinemarkt. Zum Einsatz der Kreuzpreiselastizität scheitert es in der Praxis am fehlenden Datenmaterial für Berechnung, d.h. das Konzept setzt bereits die ex-ante-Kenntnis der konkurrierenden produkte voraus, Die Festlegung des Kritischen Wertes T unterliegt, d.h. ab welchem Wert zwei Produzenten als Konkurrenten gesehen sind, subjektiven Einflüssen. Der Einfluss von Marketing maßnahmen, Wettbewerbsverhalten sowie technologischen Entwicklungen bleibt unberücksichtigt.

⁴⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/Branchenstrukturanalyse>, Branchenstrukturanalyse

3.5. Zusammenfassende Ansätze zur Identifikation relevanter Konkurrenten

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass eine geeignete Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Konkurrenten sich aus einer Kombination der vorgestellten Ansätze ergeben muss. Zunächst ist ein Ausgangsmarkt in räumlicher und zeitlicher Hinsicht abzugrenzen, d.h. zur Identifizierung der Märkte der Konkurrenten, in einem lokalen, regionalen, überregionalen oder nationalen Markt tätig sind, und ob der Konkurrent ein aktuell oder noch potentiell ist. Darauf aufbauend kann die Ermittlung sachlich gleicher Märkte erfolgen. (Abbildung 9)

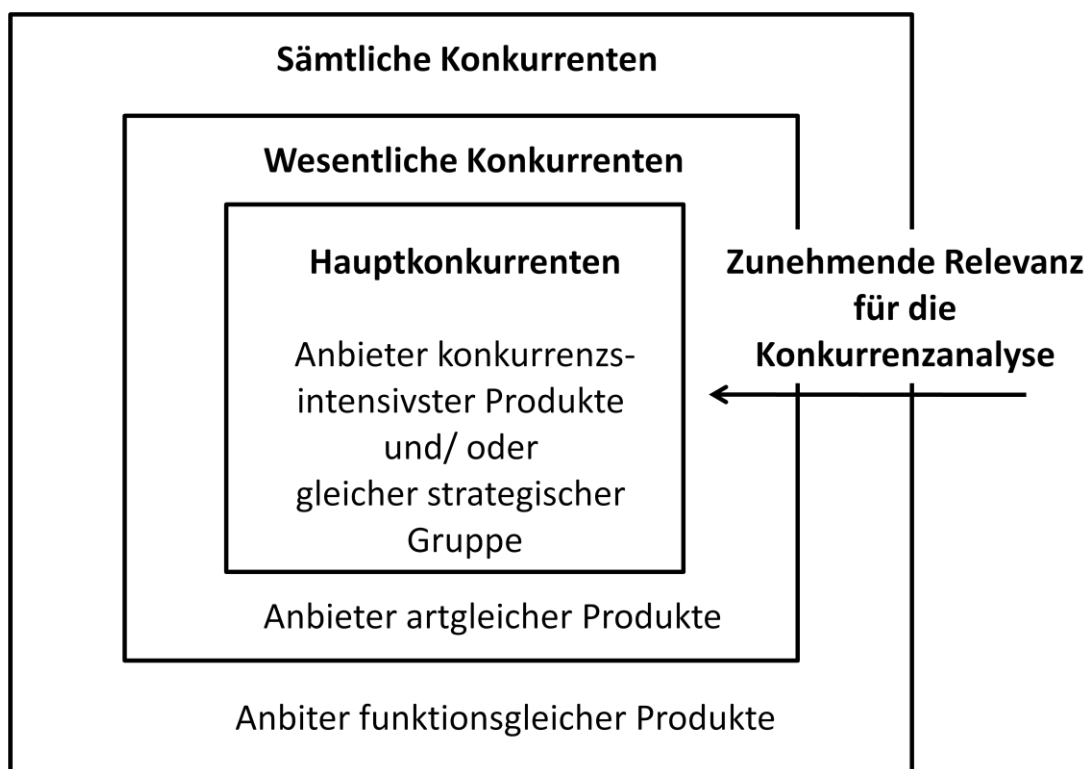


Abb. 9: Identifikation relevanter Konkurrenten auf sachlichen Märkten⁴⁸

Ausgangspunkt könnte dabei die Ermittlung der Kundenbedürfnisse, also funktional ähnlicher Produkte sein. Diese ergibt jedoch eine sehr große Anzahl an Konkurrenten. Im zweiten Schritt kann die Zahl der Konkurrenten mittels Produktartenbildung weiter eingegrenzt werden. Nachfolgend könnten durch

⁴⁸ Vgl. Karina Marschner, Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie, S. 26

Ermittlung besonders intensiver Substitutionsbeziehungen zwischen Gütern die relevanten Konkurrenten spezifiziert und ihren Strategietypen entsprechend in strategische Gruppen unterteilt werden.

Eine Zusammenfassung aller in Frage kommenden relevanten Konkurrenten ist aus Abbildung in Anlehnung 10 an Porter ersichtlich.

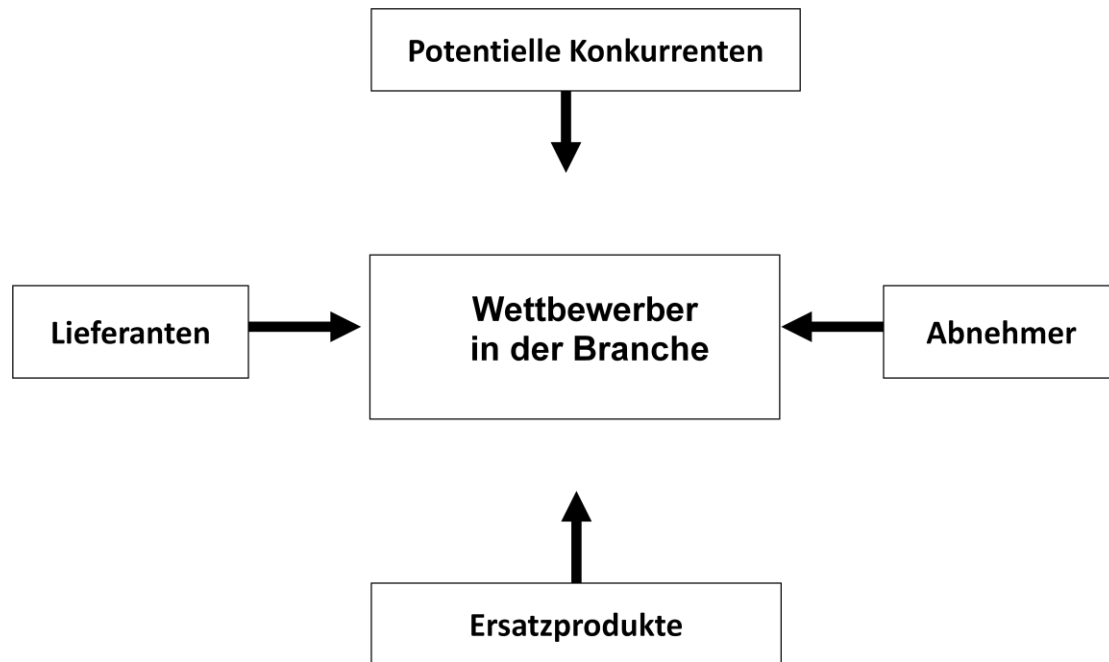


Abb. 10: Triebkräfte des Wettbewerbs und Ihre Determinanten nach Porter⁴⁹

Porter beschreibt die verschiedenen Ansatzpunkte zur Identifizierung der relevanten Konkurrenz sehr detailliert innerhalb der Strukturanalyse von Branchen, jedoch soll hier nicht näher darauf eingegangen werden.

4. Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse werden in drei Ebenen unterteilt, und zwar auf der Ebene strategischer Geschäftsfelder, auf der Gesamtunternehmensebene und auf funktionaler Ebene. Die Beziehungen dazwischen werden wie folgende Abbildung darstellt.

⁴⁹ Quelle: Vollert (1999), S. 49

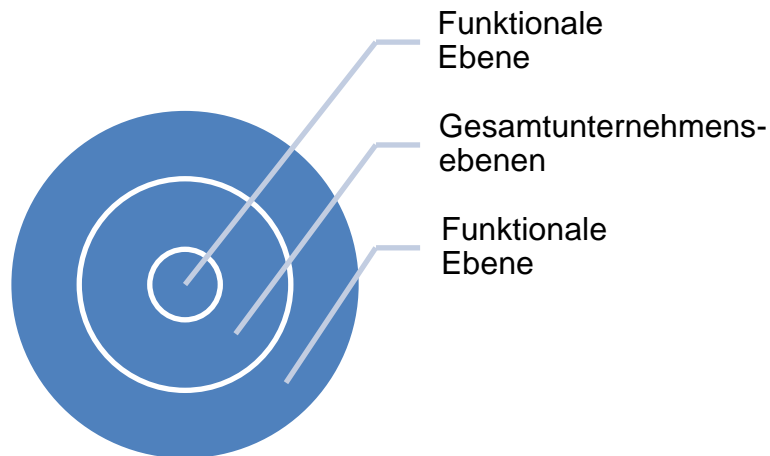


Abb 11: Beziehung der Konkurrenzanalyse

4.1. Konkurrenzanalyse auf der Ebene strategischer Geschäftsfelder

4.1.1. Analyse der Konkurrenzziele

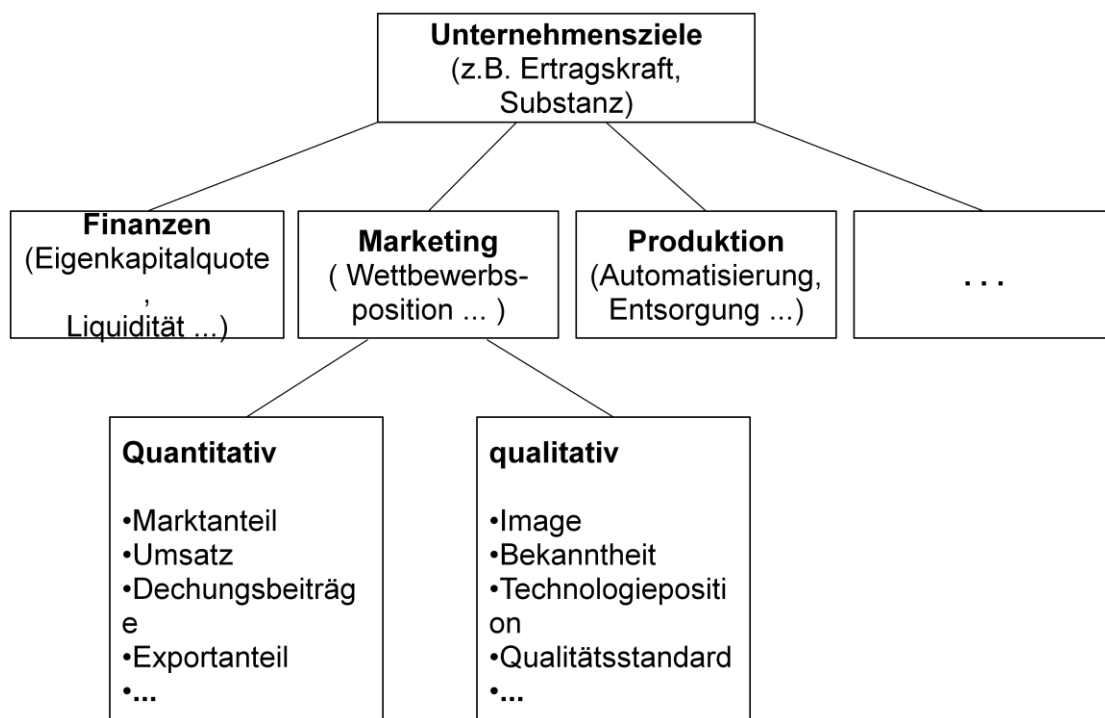


Abb. 12: Exemplarisches Zielsystem einer Unternehmung⁵⁰

Die Ziele der Konkurrenz werden stark von der Unternehmensphilosophie, der Unternehmenskultur und den Unternehmensgrundsätzen geprägt. Sie ergeben

⁵⁰ Joas 1991, S. 155

sich aus dem Zielsystem der Konkurrenzunternehmung. (Abb. 12)

- Werte und Überzeugungen des Wettbewerbers
(Vision, corporate policy)
- Risikoeinstellung des Wettbewerbers
(Unternehmensziele)
- Finanzwirtschaftliche Ziele des Wettbewerbers
(kurz- und langfristig)
- Aufbau- und Ablauforganisation des Wettbewerbers
(Entscheidungswege, Verantwortungsstrukturen)
- Gehaltssystem des Wettbewerbers
(erfolgsabhängige Vergütung, Long Term Incentive Plan, Stock Options)
- Rechnungswesen, Controlling, Reporting System des Wettbewerbers
(Rechnungslegungsvorschriften, Art der Kalkulation und Abrechnung)
- Aufsichtsrat, Beirat des Wettbewerbers
(Zusammensetzung, Einfluss auf Entscheidungen)

Abb. 13: Ziele des Wettbewerbers⁵¹

Die Kenntnis der Ziele erlaubt eine Aussage darüber, ob ein Unternehmen mit seiner aktuellen Situation zufrieden ist, oder ein Strategiewechsel vorherzusehen ist. Wenn die Situation bei dem Konkurrent zufriedenstellend, so ist die Wahrscheinlichkeit eines Strategiewechsels eher gering und umgekehrt. Die Diagnose der Ziele der Konkurrenz dient insbesondere der Kontrolle, ob ein Konkurrent mit seiner gegenwärtigen Situation zufrieden ist und wie wahrscheinlich ein eventueller Strategiewechsel der Konkurrenten ist. Daraus können Annahmen getroffen werden, wie der Konkurrent auf äußere Ereignisse oder auf die Maßnahmen anderer Unternehmen reagieren wird. So ist es beispielsweise möglich, daß ein Konkurrent verzweifelt auf den Brancheneintritt eines neuen Konkurrenten mit Dumping-Preisen reagiert, was wiederum unsere Position gefährden kann. Es ist folglich wichtig, daß auch die potentielle Konkurrenz in die Konkurrenzanalyse einbezogen und ihre Ziele, Annahmen, Strategien und Fähigkeiten diagnostiziert werden.⁵²

Sollte das zu analysierende Unternehmen ein Teil eines Konzerns sein, so ist es erforderlich, daß auch die Ziele der Muttergesellschaft in die Konkurrenzanalyse

⁵¹ Porter, 1999a, S. 91

⁵² Vgl. Johannes Deltl, Strategische Wettbewerbsbeobachtung, S. 89

einbezogen werden.

Kotler / Bliemel verweisen darauf, daß ein Angriff auf Marktanteile der Konkurrenz dann Erfolgsaussichten haben wird, wenn der Konkurrent als strategische Geschäftseinheit nicht von zentraler Bedeutung für die Muttergesellschaft ist. Sollte es sich jedoch um ein Kernstück des Konzerns, vielleicht sogar um dessen wichtigstes globales Geschäftsfeld handeln, so werden die Erfolgsaussichten marginal klein sein.

Als Beispiel sei hier die Position von IBM in der Wettbewerbs-Matrix für den Personalcomputer - Markt genannt (Abb.14).

		Geographische Orientierung		
		National	Quasi-international	Global/ Multinational
Produktfeldorientierung	Spezialist			IBM DEC
	Quasi - Spezialist		VOBIS	COMPAQ FUJITSU HP
	Multi - Branchen – Unternehmen	ZENITH		SIEMENS TOSHIBA

Abb. 14: Beispiel einer Wettbewerbs - Matrix für den Personalcomputer - Markt⁵³

Ein Angriff auf IBM hätte kaum Aussichten auf Erfolg. Zenith anzugreifen könnte jedoch sinnvoll sein, da Zenith ein national tätiges Multi - Branchen - Unternehmen ist.

⁵³ Vgl. Kotler, Bliemel, 1995, S. 371

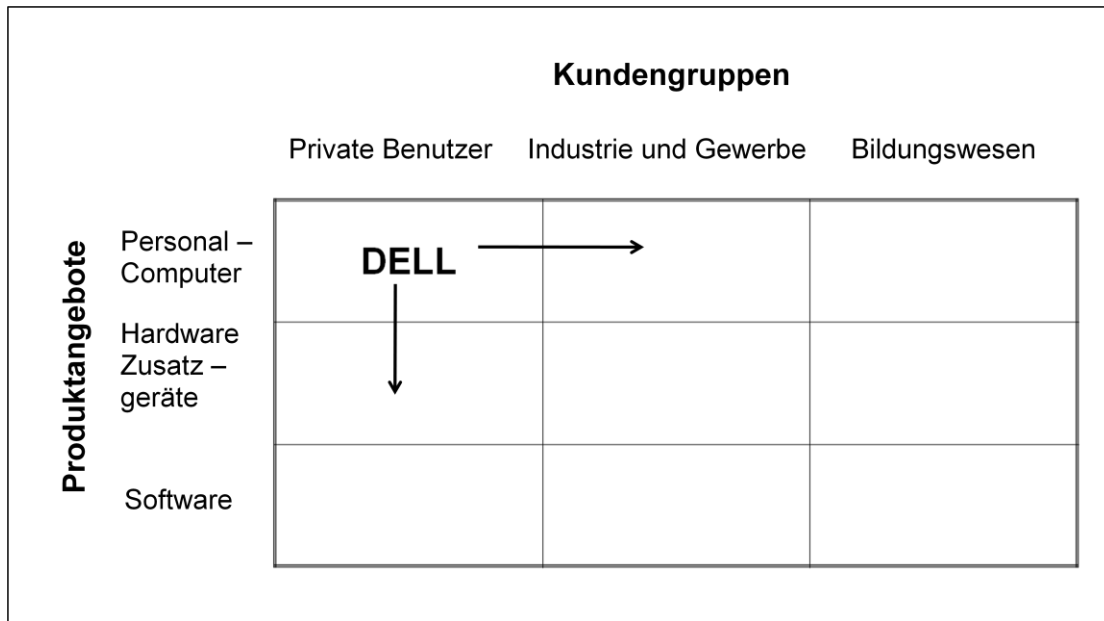


Abb. 15: Beispiel einer möglichen Expansionsrichtung eines Konkurrenten⁵⁴

Ferner gilt es abzuschätzen, inwieweit die Konkurrenz expandieren wird. Hier gilt es insbesondere, die F&E - Abteilungen der Konkurrenz zu beobachten, da es ein wichtiges Ziel der etablierten Konkurrenz sein wird, unserem Unternehmen durch Produktinnovationen bzw. -weiterentwicklungen Marktanteile streitig zu machen (Abb.15).

Die potentielle Konkurrenz könnte durch Produktinnovationen unsere wichtigsten strategischen Geschäftsfelder angreifen und damit die Marktnachfrage nach unseren Produkten schrumpfen lassen. So wird z.B. langfristig der Absatz von Filmen für die Photographie (Bsp.: AGFA-, FUJI-Film) durch die rasante Entwicklung der Digitalkamera-Technologie stark schrumpfen. Die Führungskräfte müssen stets mit diesen Maßnahmen der Konkurrenz rechnen und nach Möglichkeit potentielle Gegenmaßnahmen planen.

4.1.2. Analyse der Konkurrenzannahmen

Die Identifizierung der Annahmen eines jeden Konkurrenten lassen sich in zwei

⁵⁴ Kotler, Bliemel, 1995, S.371

Gruppen aufteilen:

- Die Annahmen des Konkurrents über sich selbst
- Die Annahmen des Konkurrents über die Branche und die anderen Unternehmen

Die Annahmen über das eigenen Unternehmen und über die Konkurrenz bilden in jeder Unternehmung die Grundlage für Entscheidungen und Aktionen. Sie stehen in enger Beziehung zu den Zielen und bilden die Grundlage für die gewählte Strategie. Ziel ist dabei auch zu untersuchen, welche falschen Annahmen der Konkurrent über sich und über die Branche hat. Diese sogenannten blinden Flecken des Konkurrenten werden ermittelt und in die eigenen strategischen Überlegungen einbezogen.

Ihre Identifizierung und Untersuchung kann anhand verschiedener Indikatoren erfolgen, die hier nur auszugsweise genannt werden sollen⁵⁵:

- allgemeine Absichten
(z.B. relative Position am Markt)
- historische oder emotionale Bindungen an bestimmte Produkte / Instrumente
- organisatorische Werte und Regeln
- Konsultierte Unternehmensberatungen / Berater, die für bestimmte Konzepte und Techniken bekannt sind
- realisiertes Marketing – Mix
(insbesondere der Stellenwert, den die einzelnen Marketinginstrumente einnehmen)
- aktuelle Strategie
(ggf. im Vergleich zu früheren Strategien)
- eigene Position bezüglich Kosten, technologischem Know-how, Produktqualität
- eigene Stärken und Schwächen.

Die Kenntnis der Annahmen der Konkurrenz soll dem Unternehmen ein tieferes

⁵⁵ Brezski, 1993, S.76 ff.

Verständnis für die Aktionen und Reaktionen dieser Konkurrenz verschaffen, um so das zukünftige Verhalten der Konkurrenz zu verstehen und zu antizipieren.⁵⁶

4.1.3. Analyse der Konkurrenzstrategien

Die Strategien der Konkurrenz stehen, wie bereits erwähnt, in engen Beziehungen zu deren Zielen und Annahmen. Sie äußern sich in den Entscheidungen über die Marktwahl / Marktbearbeitung und stellen dahingehend Verhaltenspläne für die strategischen Geschäftsfelder der (Konkurrenz-) Unternehmungen dar. Solange keine zwingenden Gründe vorliegen, die aktuelle Strategie nicht zu ändern, ist es vernünftig anzunehmen, dass ein Unternehmen die aktuelle Strategie beibehält. Daraus ergibt sich eine deutliche Betonung der realisierten Strategie.

Außer den gegenwärtigen Konkurrenzstrategien sollte noch die wahrscheinlichen Strategien berücksichtigt werden. Um die wahrscheinlichen Strategien der Konkurrenten herauszufinden, ist es notwendig ihre Ziele und ihre Stärken/Schwächen analysiert bzw. verstanden zu haben (siehe vorhergehende Schritte). Eine Strategie, die bisher erfolgreich verfolgt wurde, hat eine hohe Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft verfolgt zu werden. Für den Fall, dass der Konkurrent die Chancen der bisher bedienten Marktsegment vollständig ausgenutzt hat, liegt es ebenso nahe, dass er nun zu neuen Marktsegmenten oder neuen Marktgebieten übergehen wird.

Nischenanbieter im hochpreisigen Marktsegment sind gegenüber Angriffen von Massenproduzenten, die nach weiteren Möglichkeiten zum Wachstum suchen, relativ leicht verwundbar. Ihr Zugang zu Ressourcen und ihre Möglichkeit, Skaleneffekte auszunutzen, kann im Zeitablauf die Mobilitätsbarrieren überwinden, die kleinere Unternehmen schützen. Ebenso ist ein Angriff durch einen Konkurrenten dort möglich, wo er seine besonderen Stärken hat. So kann

⁵⁶ Rieser 1989, S. 305

z.B. ein Niedrigkosten-Hersteller einen hochpreisigen Nischenanbieter angreifen und dabei den Preis als Angriffswaffe einsetzen.

	Texas Instruments	Hewlett - Packard (HP)
Kern der Strategie	Wettbewerbsvorteil auf großen Märkten durch Standardprodukte und die langfristige niedrigste Kosten	Wettbewerbsvorteil auf ausgewählten kleinen Märkten durch hochwertige Produkte mit Alleinstellung
Marketing	Hohes Absatzvolumen / niedriger Preis, schnelles Wachstum	Hoher Nutzen / hoher Preis, gezügeltes Wachstum
Fertigung	Mit Erfahrungskurveneffekt auf Kostenreduktion aus, Vertikale Integration	Lieferzuverlässigkeit und Qualität, beschränkte vertikale Integration
F & E	Produktdesign kostensparend	Ausstattungsmerkmale und Qualität im Vordergrund, Produktdesign leistungsbetont
Finanzierung	Aggressiv, volle Ausschöpfung der Fremdfinanzierung	Konservativ, Eigenfinanzierung
Personalführung	Betonung auf Wettbewerb, Anreize für Individualleistung	Betonung auf Zusammenarbeit, Anreize zur Gruppenleistung

Abb. 16: Gegenüberstellung des strategischen Profils von Texas Instruments und HP⁵⁷

⁵⁷ Kotler, Bliemel, 1995, S.368

In Abbildung 16 wird beispielhaft eine Gegenüberstellung des strategischen Profils von Texas Instruments und Hewlett-Packard (HP) vorgenommen, aus der zwei ganz unterschiedliche Strategien ersichtlich sind: Texas Instruments vollzieht den Weg der Preis-Mengen-Strategie, während sich HP eher der Präferenz-Strategie widmet.

Auch wenn beide Unternehmen eine unterschiedliche Hauptzielgruppe besitzen, sprechen sie doch den gleichen Markt an und sind somit sowohl nach dem Branchen- als auch dem Marktkonzept Konkurrenten.

4.1.4. Analyse der Konkurrenzfähigkeiten

Die Einschätzung der Fähigkeiten der Konkurrenz spricht primär deren Stärken und Schwächen an und sollte alle wesentlichen Unternehmens- bereiche umfassen.

Als wichtige Kennzahlen, die sowohl für die Konkurrenz- als auch für eine autarke Stärken- / Schwächen - Analyse dienen, gelten unter anderem:

- Umsatz
- Marktanteil / Anteil am Kundenbewußtsein / Anteil an der Kundenz- uneigung
- Gewinnspanne / Kapitalrendite / Cash - flow
- Neuinvestitionen
- Kapazitätsauslastung
- Liquiditätsgrad / Verschuldungsgrad / Kapitalisierungshebel
- Rentabilität
- Kapitalumschlag
- Kurswertvergleich.

4.2. Konkurrenzanalyse auf der Gesamtunternehmensebene

4.2.1. Überblick der Unternehmen

Der sogenannte Überblick ist durch grundlegende Information ihre Konkurrenten zu verstehen. Die allgemeine Inhalte werden folgende enthältet:

- Konkurrentshistorische Entwicklung, wann hätte das Unternehmen begründet, wo war der Standort, wer war die erste Juristische Person, so wie anfänglicher Geschäftsumfang.
- Gegenwärtiger Unternehmensentwicklung, wie ist die Situation von genehmigtes Kapital, Technikanlage, Größe der Unternehmen, Anzahl der Mitarbeiter, die Qualität der Mitarbeiter, usw. Auch wie oben erwähnt, gegenwärtiger -Standort, (auch die Standorte des jedlichen Produktionsbetriebs) -Geschäftsumfang und der zeitige Juristische Person (CEO).
- Form der Unternehmen, ist dein Konkurrentunternehmen Einzelunternehmen, GmbH, Kapitalgesellschaften, Öffentliche Betriebe, oder anders. Wenn Kapitalgesellschaft, also Aktiengesellschaft, muss man wissen, dass wie der Anteil der Aktie verteilt ist, die finanzielle Information, z.B. Anlagevermögen, Cash Flow, usw.
- Tochtergesellschaften: ob Konkurrenten noch verschiene Tochtergesellschaften, wie führen dies, welche Rolle spielen dies.
- Vertriebsnetz: wie führt ihr Vertrieb, In welche Länder oder Regionen hätte Unternehmen bereits begründet, ist Vertriebsdienstst diret oder indiret gearbeitet.
- Produkt, ist der Produkt seiner Hauptprodukt, wie ist ihre Leistung, Qualität, usw.

4.2.2. Analyse der Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen und jede Organisation bildet seine spezifische Kultur, die sich durch Werte, Unternehmensethik, Normen und Denkhaltungen ergibt. Sie zeigt sich im Zusammenleben der darin eingebundenen Mitarbeiter und im Auftreten nach außen. Ziel der Unternehmensführung ist es, damit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Als Beispiel wird hierfür gerne Toyota aufgeführt.⁵⁸ Eine ausgezeichnete, moderne Unternehmenskultur kann für die Entwicklung des Unternehmens ein internes Umfeld und ein guter Geist-Leuchtturm anbieten und stark Aktivität der Mitarbeiter mobilisieren, um die Entwicklung des Unternehmens zu fördern; gegenteilig wird arme, rückständige Unternehmenskultur behindert die Entwicklung des Unternehmens. Je besser die Identifikation mit der Unternehmenskultur gelingt, umso mehr trägt dies zur Motivation der Mitarbeiter bei und zu einem guten Betriebsklima. z.B. Man ist stolz zur "Siemens-Familie" zu gehören oder "beim Daimler" zu sein. Deshalb ist es zur Analyse der Konkurrentenkultur so wichtig.

Wie bestimmt die Unternehmenskultur von ihren Konkurrenten, es ist nicht, dass der Slogan an der Wand, oder ein Verhaltenskodex in dem Mitarbeiter-Handbuch, oder ihr Chef jeden Tag inspiriert redet. Vielleicht ist dies Teil ihrer Unternehmenskultur von ihren Konkurrenten, oder es wäre völlig eine Illusion der Unternehmenskultur. Der dominierende Teil der Unternehmenskultur kann leicht von Menschen wahrgenommen werden, aber die Kerninhalte ist nicht so direkt und unkompliziert.

Man kann versuchen, folgende Fragen zu beantworten, es kann uns helfen, ob die Unternehmenskultur in ihren Konkurrenten bestehen.

- Im Geschäftsleben kann man Fragen stellen oder nur manche Leute haben das Recht, eine Frage zu stellen?
- Unternehmen ist es, Menschen zu ermutigen, dass Fehler machen oder

⁵⁸ http://www.arbeitsratgeber.com/unternehmenskultur_0198.html, Eine Unternehmenskultur entwickeln und gestalten

Fehler nicht lassen?

- Mitarbeitern sind mit einer positiven Haltung oder mit einer negativen Haltung die Arbeit zu tun?
- Ob die Menschen gegenseitig respektieren? Einzelne kann um Hilfe bitten und Hilfe von anderen Kollegen?
- Ob die Menschen für die erstellte Ergebnisse des Unternehmens stolz sind?
- Die Menschen sind bereitwillig, einen Führer zu folgen?
- Bei der Diskussion einer Abteilung, ob die Menschen aus anderen Abteilungen eingeladen werden, um teilzunehmen?
- Bürostür der Führung des Unternehmens ist immer geschlossen oder immer offen?
- Man kann durch viele Arten die verschiedene Informationen des Unternehmens erfahren oder man weißt nichts darüber?
- Wie kann Konflikt zwischen Menschen gelöst?
- Ob die Menschen bereit sind, für Arbeit des Unternehmens auf ihrem Ruhetag verzichten?
- Ob die Menschen durch regelmäßiger Treffenform das Problem lösen?
- Menschen glauben, dass durch eigene Anstrengungen ihren Lohn erhalten und den Wert Ihres Lebens widerspiegeln können?

4.2.3. Analyse des Organigramms

Das Organigramm ist eine grafische Darstellung der Aufbauorganisation. Organisatorische Einheiten sowie deren Aufgabenverteilung und Kommunikationsbeziehungen werden ersichtlich. Auskünfte über folgende organisatorische Sachverhalte sind in einem Organigramm enthalten:

- Verteilung betrieblicher Aufgaben auf Stellen und Abteilungen
- hierarchische Struktur der Aufbau- bzw. Leitungsorganisation und der Weisungsbeziehungen

- Einordnung von Leitungshilfsstellen
- Personelle Besetzung (Stäbe, Stellen, Abteilungen)⁵⁹

Analyse des Organigramms von Konkurrenten ist auch wichtig, da zum wählen des unterschiedlichen Organigramm es jeweilige vorteile und Nachteile gibt, daraus können wir mit unserem Unternehmen vergleichen, welche Formen des Organigramms uns gelten oder nicht, und auch finden, welche Probleme in Konkurrent entsteht. Mit wichtiger Anpassung und Einstellung der Konkurrentsstrategie muss das Organigramm auch anpasst werden.

Ich werde in heutigen Unternehmen die allgemeine Formen des Organigramms erklären.

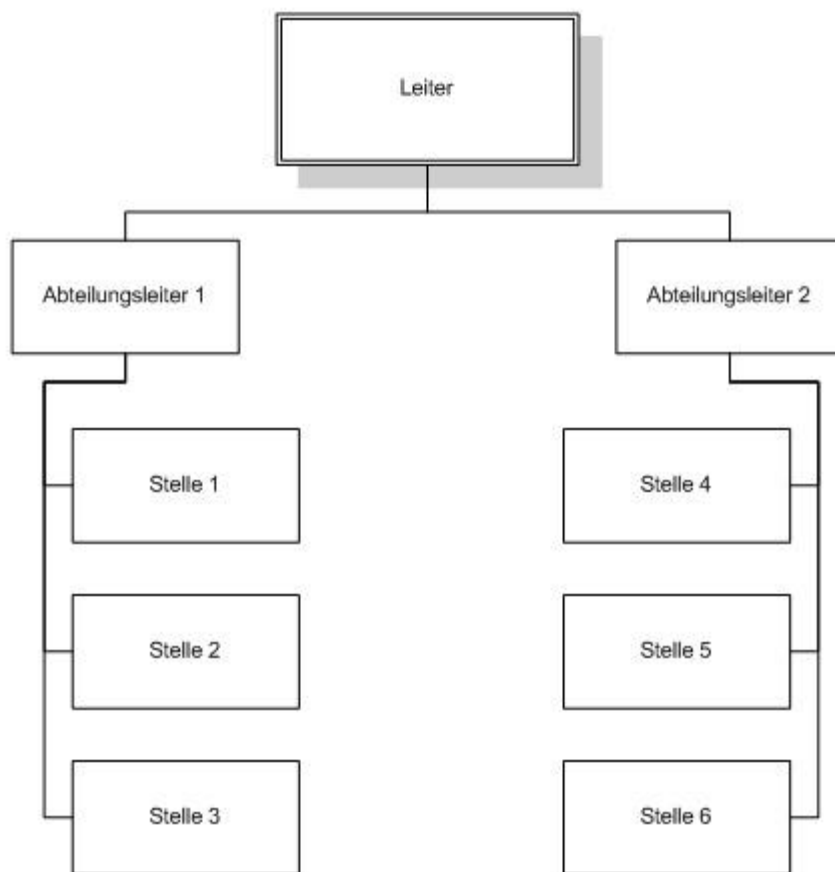


Abb. 17: Beispiel für ein Einliniensystem⁶⁰

Diese Organisationsformen lassen sich anhand der Unterstellungsverhältnisse

⁵⁹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Organigramm>, Organigramm

⁶⁰ <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0a/Einliniensystem.jpg>

(Einfach- bzw. Mehrfachunterstellung) und anhand der Befugnisse (Vollkompetenzen, Teilkompetenzen) unterscheiden:

- Einliniensystem: Beim Einliniensystem hat jede Stelle nur eine übergeordnete/vorgesetzte Stelle, d. h. sie erhält Weisungen von der Instanz, mit der sie durch eine Linie verbunden ist. In jeder Hierarchieebene herrscht Vollkompetenz.

Vorteile:

- Eindeutige Weisungs- und Formationslinien
- Klare Befugnisse und Verantwortungen

Nachteile:

- Längere Informationswege
- Bei großen Unternehmen kann es zu Überforderungen kommen
- Häufige Überlastung der Vorgesetzten

- Stablinienorganisation: Die Stablinienorganisation ist eine um Stabsstellen erweiterte Form des Einliniensystems. Der Stab instruiert bzw. berät den zugeordneten Vorgesetzten. Die Stäbe haben keine oder allerhöchstens fachliche Weisungsbefugnis gegenüber dem Vorgesetzten unterstellten Bereich.

Vorteile:

- Einsatz von Spezialisten
- Entlastung der Linienorganisation

Nachteile:

- Schlechtes Image ("Mischen sich überall ein und haben keine Ahnung")
- meist keine organisatorische Macht
- Konflikte mit der Linienorganisation⁶¹

Hinsichtlich Art und Umfang der Spezialisierung von Stellen (funktionell und

⁶¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Prim%C3%A4rorganisation#Mehrliniensystem>, Primärorganisation

objektorientiert) ist grundsätzlich zwischen zwei Organisationsprinzipien zu unterscheiden:

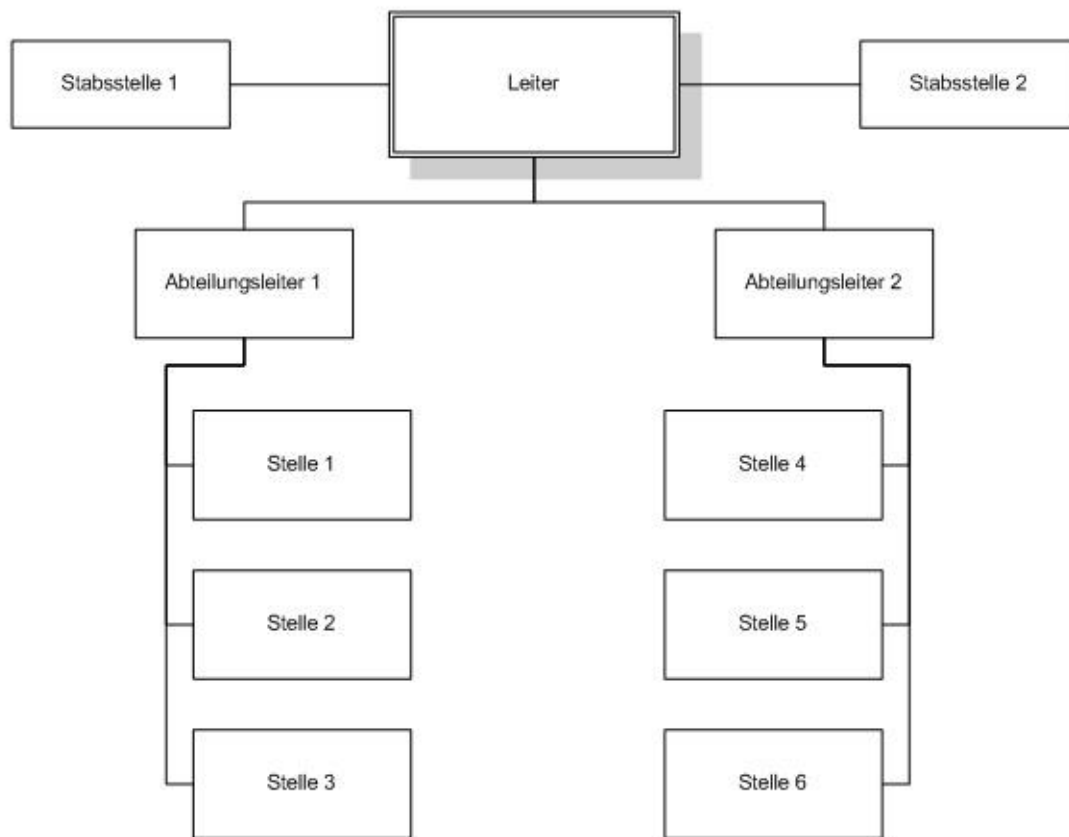


Abb. 18: Beispiel für ein Stabliniensystem⁶²

- Funktionale Organisation: Unter funktionaler Organisation versteht man eine Gliederung der Einheiten einer Organisation nach Verrichtungen (Aufgaben) auf der zweiten Hierarchieebene unterhalb der Unternehmensleitung.

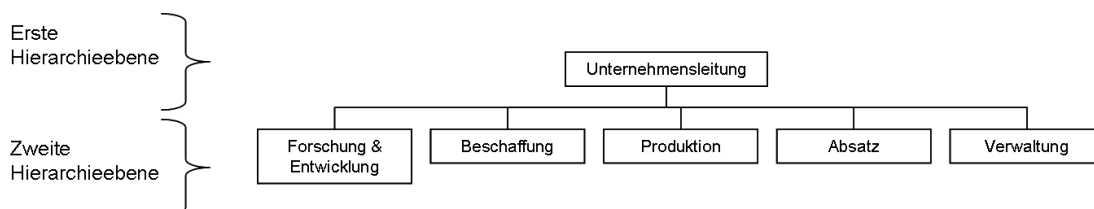


Abb. 19: Beispiel für eine funktionale Organisation⁶³

Vorteile:

⁶² <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/44/Stabliniensystem.jpg>

⁶³ http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/7/7c/Funktionale_Organisation.png

- Spezialisierung
- Kostendegression (Skaleneffekte)
- Klare Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche
- Synergieeffekte
- Verhinderung von Redundanzen

Nachteile:

- Erschwerte Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen / Funktionsbereichen (großer Koordinationsaufwand)
- Übergewicht des Spezialistentums
- Fehlendes Verständnis für andere Funktionsbereiche / Bereichsegoismus (z. B. Konflikt Marketing und Produktion, Ressortdenken)
- Niedrige Produkt- und Marktorientierung
- Unklare Ergebnisverantwortung
- Einschränkung von Innovationspotential
- Großer Zeitbedarf bis zur Entscheidungsfindung⁶⁴

- Divisionale Organisation: Die divisionale Organisation, auch als Spartenorganisation oder Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet, gliedert auf der zweiten Hierarchieebene Organisationseinheiten nach Objektgesichtspunkten (Produkte, Kundengruppen, Absatzgebiete). Diese Einheiten werden Geschäftsbereiche, Sparten oder Divisionen genannt, manchmal auch als Strategische Geschäftsfelder (SGF) bezeichnet.

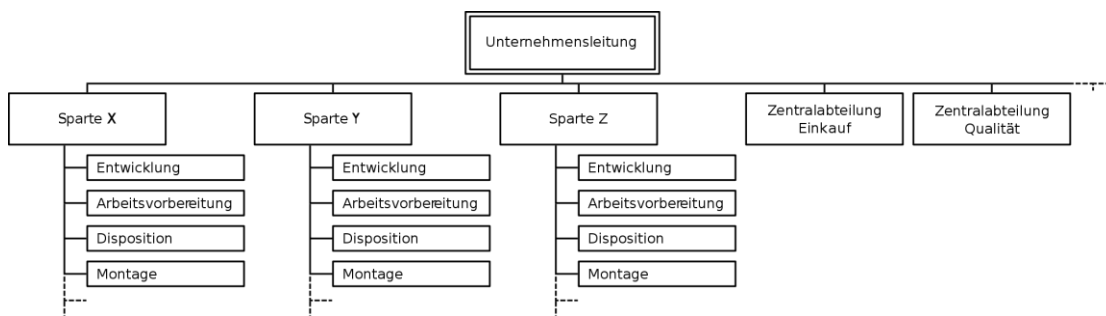


Abb. 20: Beispiel für eine Divisionale Organisation⁶⁵

⁶⁴ http://de.wikipedia.org/wiki/Funktionale_Organisation, Funktionale Organisation

Vorteile:

- Entlastung der obersten Unternehmensleitung
- Hohe Motivation u.a. durch größere Autonomie
- Erhöhte Flexibilität und Koordination (durch kleinere Einheiten)
- Exaktere Erfolgsbeurteilung
- Marktnähe / Marktorientierung
- Zukauf / Verkauf von Einheiten leichter, genauso Desinvestitionen
- Spezifische Ausrichtung auf die Divisionsstrategien
- Struktureller Anstoß für strategisches Denken
- Höhere Transparenz der Geschäftsaktivitäten
- Exaktere Leistungsbeurteilung
- Jede Abteilung arbeitet eigenständig.
- Vermeidung einer übermäßigen Bürokratisierung und Komplizierung
- Bessere Kunden- , Gebiets - bzw. Produktorientierung
- Die Struktur ist strategisch und strukturell sehr anpassungsfähig

Nachteile:

- Synergieverluste
- Spartenegoismus (Kannibalismus: Substitutionskonkurrenz zwischen den Divisionen)
- Erhöhter Bedarf an Leitungsstellen
- Höherer Koordinierungsbedarf und hoher administrativer Aufwand
- Potenzielle Differenz zwischen Divisions- und Unternehmenszielen
- Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen und suboptimale Betriebsgrößen
- Verrechnungspreise als neues Konfliktpotenzial
- Höhere Personalkosten⁶⁶

⁶⁵http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/eb/Divisionale_Organisation.svg/2000px-Divisionale_Organisation.svg.png

⁶⁶ http://de.wikipedia.org/wiki/Funktionale_Organisation, Funktionale Organisation

4.2.4. Analyse des Managementsystems

Analyse des Managementsystems der Konkurrenten können nach Funktion in folgende fünf Teile unterteilt werden: Planung, Organisation, Personal, Motivation und Kontrolle.

Funktionen	Merkmale	Hauptaufgaben
Planung	Alle bereit für die Zukunft Management-Aktivitäten	Prognose, Ziele und Programme.
Organisation	Alle aufgebaute Aufgaben- und Funktionsbeziehung-Aktivitäten	Organisatorische Gestaltung, Arbeitsplatzgestaltung, Befehl und Koordination
Personal	Personal-und Human Ressource Management Aktivitäten	Löhne, Sozialleistungen, Rekrutierung, Einstellung, Ausbildung, Bewertung und Belohnung
Motivation	alle Aktivitäten, die Mitarbeiter beeinflussen.	Richtung, Führung, Zufriedenheit der Nachfrage, Förderung
Kontrolle	zur Gewährleistung einer einheitlichen Management-Aktivitäten zwischen wirklichen Ergebnisse und	Aufstellung von Normen, Performance-Prüfung, Maßnahmen-Ausarbeit, um die Aktionen-Korrektur

Abb. 21: Analyse des Managements

Hier sind Enterprise-Management-Fragebogen. Für die positive oder negative Antwort bedeutet die Konkurrentenunternehmen die Stärken und Schwächen in diesem Bereich.

Planung:

- Ob ein Unternehmen ist ausgereift und klare Ziele?
- In den wichtigsten Geschäftsfeldern ob das Unternehmen eine klare Konkurrenzstrategie?
- ob das Unternehmen die verschiedenen Veränderungen der externen Umweltfaktoren identifizieren und vorhersagen kann?
- Ist Haushalts-Prozess des Unternehmens effektiv?

Organisation:

- Ob das Unternehmen eine klare Organisationsstruktur hat?

- Ob Funktionen-Abteilungen die richtige Stellen in der Organisations - struktur gestellt sind?
- Ob der Unternehmensführer richtig Dezentralisierung vorgenommen hat?
- Ob die Beziehung zwischen Aufgaben und Rechte klar ist?

Personal:

- Hat das Unternehmen ein spezieller Personal-Manager und eine Personal-Resource-Abteilung?
 - Ob das Unternehmen nach ersthafter Einteilung, Interviews, Prüfung und Auswahl die Mitarbeiter eingestellt hat.
 - Ist Employee-Benefits zumutbar?
 - Hat das Unternehmen ein effektives System der Leistungsbeurteilung?
 - Ob das Unternehmen Chance zur Ausbildung und zum Lernen anbietet?
- Unternehmensaufstieg-System ist gerecht?

Motivation:

- Ob Mitarbeiter sich die Bedeutung der Arbeit, Zufriedenheit und Herausforderung fühlen?
- Ob das Unternehmen die Form der Mitbestimmung mit Mitarbeitern im Management nutzt?
- Ob das Unternehmen kreative Aktivitäten zu fördern ist?
- Ob das Unternehmen ein gutes Belohnungssystem hat?
- Können die Arbeitnehmer die individuellen Bedürfnisse im Unternehmen erfüllen?

Kontrolle:

- Die Unternehmen haben wirksame Finanzkontrolle System, Absatzkontrolle System, Bestandkontrolle, Produktionskontrolle, Managementskontrolle, Qualitätskontrolle und CAD ?
- Ist Kontrolle-System des Unternehmens genau und umfassend?
- Hat in dem Kontrollprozess die regelmäßige Überwachung von positivem und negativem Bias?

4.2.5. Analyse zentraler Führungskräfte

Die Analyse der zentraler Führungskräfte umfasst die zwei Ebenen. Eine ist Analyse der Führer des Konkurrentenunternehmens (z.B. CEO). Andere Ebene ist die hauptliche Führungskräfte zu analysieren (z.B. CFO, CTO, CSO). Die Inhalte sind : Name, Alter, Geschlecht, Bildungshintergrund, hauptliche Erfahrung, Ausbildungserfahrung, vergangene Wertentwicklung und so weiter.

Durch die Analyse dieser Aspekte und umfassendes Verständnis der persönlichen Eigenschaft der Konkurrentsführungskräfte, sowie Analyse ihrer persönlichen Qualität können für Unternehmen welche Änderungen und Chancen bringen. Natürlich ist noch einschließlich der Änderungssituation der zentralen Führungskräfte in Konkurrenz, um den gebrachten Einfluss auf Entwicklung des Unternehmens zu analysieren.

Zur Analyse der Führer des Konkurrentenunternehmens kann ihr Führungsstil einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation haben. Der Führungsstil bestimmt oft Unternehmenskultur und Wertanschauung, ist eine der Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg. Gut geführte Mitarbeiter sind in der Regel zufrieden, motiviert und engagiert. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit aus. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auch wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Ein gewagter und innovativer Führer wird für Unternehmen eine radikale Reform tun, wird für Unternehmen neue Wachstumschancen weiterhin suchen; ein Führer mit stabilem Charakter wird auf Unternehmensinternwachstum und auf Graben der internen Potenziale konzentrieren. Daher hat die Analyse von Konkurrentsführer zum Erfassen des Trends der Unternehmensstrategie und Arbeitsfokus eine große Hilfe.

Der tradierende Führungsstil (dealtypischer Ansatz nach Max Weber)

unterscheidet Max Weber folgende Formen⁶⁷:

- Patriarchalischer Führungsstil: Das Leitbild des patriarchalischen Führungsstil ist die Autorität und die Güte des „Vaters in der Familie“. Die Untergebenen haben jederzeit Zugang zum Patriarchen und sind ihm zu Gehorsam verpflichtet. Der Herrschaftsanspruch des Patriarchen wird mit seinem Alters-, Wissens- und Erfahrungsvorsprung begründet, Konkurrenz hat er nicht zu befürchten. Der „Herr-im-Hause“-Standpunkt ist meist nicht mehr zeitgemäß, doch in einigen, meist mittelständischen und Familienunternehmen, durchaus noch anzutreffen.
- Charismatischer Führungsstil: „Charisma“ bedeutet „Gnadengabe“, d. h., die als göttliche Fügung empfundene Fähigkeit, andere Menschen durch Ausstrahlungskraft zu führen. Von den Geführten kann jedes Opfer verlangt werden, ohne dass der Vorgesetzte ihnen gegenüber in irgendeiner Weise verpflichtet wäre. Die Untergebenen werden somit vom Vorgesetzten abhängig.
- Autokratischer Führungsstil: Der Autokrat besitzt eine nahezu unbegrenzte Machtfülle und bedient sich eines streng gegliederten Führungsapparates. Der Untergebene ist zu unbedingtem Gehorsam verpflichtet. Der Autokratie fehlen die Wärme des Patriarchats und die Begeisterung des Charismas. Dieser Führungsstil wird auch als autoritärer Führungsstil bezeichnet.
- Bürokratischer Führungsstil: Dieser Führungsstil betont das Reglement bzw. bürokratische Instanzen und Dienststellenbefugnisse. Präzise Beschreibungen der Stellenbefugnisse und Verwaltungsabläufe sind typisch. Eine beherrschende Führungsperson gibt es hier nicht. Vielfach erhalten die Mitarbeiter lebenslange Versorgungsansprüche. Diesem Führungsstil mangelt es an Flexibilität und Effizienz.

⁶⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil>, Führungsstil

4.3. Konkurrenzanalyse auf funktionaler Ebene

4.3.1. Klassische Stärken- /Schwächenanalyse

Woran lassen sich nun Stärken und Schwächen messen? Eigenschaften, einzelne Leistungen und Funktionen sowie das Unternehmen als Ganzes müssen am besten aus der Sicht des Kunden bewertet werden. Kennt man die Stärken der Konkurrenz, kann man ihnen ausweichen oder sich selbst noch stärken machen und dem Konkurrenten bewußt entgegentreten. Schwachstellen eines Mitstreiters bieten hingegen Angriffsflächen.

Teil A: Erkenntnisse sammeln					Teil B: Schlußfolgerungen + Maßnahmen	
Konkurrenz-Beurteilung A= B= C= D=					Eigene Stärken und Schwächen im Vergleich zum Besten	Maßnahmen zur Angebotsverbesserung
Rundgang durch:		Datum				
Stärken und Schwächen der anderen		A	B	C	D	
1. Standortsituation (Parkmöglichkeit)						
2. Sortiment/Zubehör (Auswahl)						
3. Fachhandelsleistung (Service, Lieferung, Beratung)						
4. Anzahl/Qualität des Personals						
5. Verkaufsfläche						
6. Warenpräsentation/Vorführung (Einkaufsatmosphäre)						
7. Schaufenster						
8. Preispolitik (Preisniveau)						
9. Werbung/Verkaufsförderung						
10. Abdeckung meiner Zielgruppen						
Gesamtbewertung Summe „+“						
Wie Sie mit dieser Checkliste arbeiten können:						
• Gehen Sie die Kriterien von 1. Standortsituation bis 10. Zielgruppe kritisch durch, ändern oder ergänzen Sie nach ihren Bedürfnissen.						
• Tragen Sie die Namen ihrer Konkurrenten von A - D ein.						
• Bewerten Sie nach folgendem Schema:						
Wettbewerber ist						
besser gleich schlechter						
++ + = - --						
jeweils im Vergleich zu ihrem Unternehmen. Halten Sie Begründungen schriftlich fest.						
• Lassen Sie mehrere Personen diese Bewertungen durchführen und vergleichen Sie anschließend, bilden Sie einen Durchschnitt und diskutieren Sie größere Abweichungen						

Abb. 22: Checkliste: Wettbewerbsbeobachtung im Handel⁶⁸

⁶⁸ Vgl. H.Riedel, Marketing selbst gemacht, im Auftrag von Telefunken, Hannover, 1989

4.3.2. Produktanalyse

Produktanalyse hat in der Konkurrenzforschung einen hohen Stellenwert, sie kommt in verschiedenen Formen vor:

- Einfache Produktvergleiche durch eine Auswertung von schriftlichem Material: Prospekte, Produkt- und Leistungsbeschreibungen usw. Die verschiedenen Leistungsmerkmale, Funktionsweisen, und dergleichen mehr können Sie anschließend in einer Vergleichstabelle gegenüberstellen und nach einem Noten- oder Punktesystem bewerten.
- Produktbewertungen auf der Basis von Befragungen durch Kunden und Interessenten spiegeln die reale Kunden- und Marktsicht wider.
- Vergleichende Produkttests, wie sie beispielsweise von der Stiftung Warentest durchgeführt werden, haben durch ihre Neutralität offiziellen Charakter. Wenn man sich dabei genau an die Vorschriften hält, eignen sich solche Ergebnisse zu werblicher Nutzung.
- Ein Produktvergleich besonderer Art ist das unter dem Namen „Reverse Engineering“ bekannte Verfahren einer wertanalytischen Untersuchung von Produkten. Die analysierten Kostenbestandteile fremder Produkte werden mit den eigenen Kosten verglichen.

Wenn Sie Konkurrenzprodukte selbst nicht beschaffen können oder dabei nicht in Erscheinung treten wollen, erhalten Sie Hilfestellung von Beratungsunternehmen oder von Kunden ihres Vertrauens.

4.3.3. Leistungsanalyse

Neben den Produkten der Konkurrenten sind ihre Leistungsfähigkeit von großem Interesse. Hierbei handelt es sich vorrangig um

- Finanzielle Geschäftsergebnisse sowie um
- Die Ergebnisse der Marketingaktivitäten

Diese Leistungszahlen schlagen sich im Rechnungswesen und in den Vertriebsstatistiken der Konkurrenten nieder. Die Marketingaktivitäten können Sie außerdem durch das Verhalten im Markt feststellen.

Besonders transparent sind die Werbe- und Verkaufsförderungsaktionen der Konkurrenten. Sie können diese aus dem Werbematerial und der Werbung in den Medien selbst beobachten. Oder Sie lassen sich dabei von professionellen Dienstleistern helfen.

Soweit ihre Konkurrenten Kapitalgesellschaften sind, tun Sie sich bei den Nachforschungen etwas leichter. Sie erhalten dann nämlich Informationen aus den Geschäftsberichten und aus den bei den Registergerichten hinterlegten Jahresabschlüssen.

Leistungsübersicht von fünf Anbietern in einer Industriebranche. A ist das eigene Unternehmen					
Firma \ Leistungsgrößen	A	B	C	D	E
Rechtsform	KG	GmbH & Co	AG	Gmbh	KG
Umsatz (Mio. DM)	100	75	72	50	45
Mitarbeiter	1150	780	?	500	100
Umsatzrendite (Nettoergebnis in % v. Umsatz)	0	?	1%	3-5%	1-3%
Produktlinien	X,Y,Z	Y,Z	X,Y,Z	Z	X,Z
Marktanteile insgesamt	13%	1%	12%	3%	5%
davon bei X	10%	-	23%	-	?
Y	17%	13%	12%	-	-
Z	5%	14%	?	8%	18%
Umsatzkapazität (Mio. DM)	130	100-110	100-110	50	65
Auslastung der Produktionskapazität	65%	70%	70%	80%	70%
Einfluß von Meinungsträgern auf die Modellpolitik	hoch	mittel	hoch	-	-
Exportanteil (in % vom Umsatz)	20%	10%	10-15%	60%	15-20%
Hauptexportmärkte	FKR, OES, BEL	SPA, FKR	ITL, BEL, OES	FKR, BEL	?
Auslandsfertigungen	FKR	SPA	-	-	-

Abb. 23: Individualvergleich von Wettbewerbern⁶⁹

⁶⁹ Vgl. Von Klauas S. Kastin, Marktforschung mit einfachen Mitteln, S. 241

Für einen Leistungsvergleich gibt es grundsätzlich drei Wege:

- den Vergleich mit Gesamtwerten und Kennziffern einer Branche oder Unternehmensvergleich. Hier messen Sie sich am Durchschnitt oder an einer definierten Gruppe von Konkurrentenunternehmen. Entsprechende Werte hierzu finden Sie entweder in Veröffentlichungen oder durch Teilnahme an Betriebsvergleichen, wie sie z.B. vom Institut für Handelsforschung, köln, oder von Banken und Steuerberatern durchgeführt werden.
- den Vergleich von individuellen Leistungsdaten. Er ist besonders effektiv, da Sie sich an konkreten Unternehmen messen.
- Eine Besonderheit des Individualvergleichs, der weit über einen einfachen Leistungs- und Konkurrentenvergleich hinausgeht, ist das mit dem Begriff „Benchmarking“ belegte Verfahren zur Leistungsmessung.

4.3.4. Konkurrentenorientierte Wertkettenanalyse

Das Konzept der Wertschöpfungskette (Wertkett) wurde von Porter entwickelt. Die grafische Grundstruktur ist in der Abbildung 24 dargestellt.



Abb. 24: Grundmodell der Wertkette nach M. Porter⁷⁰

⁷⁰ Vgl. <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f1/Wertkette.JPG>

Porer unterscheidet in seinem Modell zwischen primären und sekundären innerbetrieblichen Aktivitäten. Die Primären Aktivitäten beeinflussen unmittelbar die erstellten materiellen und immateriellen Leistungsangebote. Dagegen haben die sekundären Aktivitäten nur eine unterstützende Funktion im Wertschöpfungsprozess wahrzunehmen. Primäre Aktivitäten beschreiben dabei die Reihenfolge, in der Materialien ins Unternehmen gebracht, zu Produkten verarbeitet, vermarktet und ausgeliefert werden. Gleichzeitig dazu laufen im Unternehmen auch unterstützende Aktivitäten ab, welche durch Bereitstellung von Material, Humanressourcen, Technologien und sonstiger Infrastruktur die primären Aktivitäten aufrechterhalten.⁷¹

Funktionen	Hauptinhalte
Primäraktivitätenanalyse	
Eingangslogistik	sicherstellen, dass alle benötigten Betriebsmittel, Werkstoffe und Waren rechtzeitig und in hinreichender Menge vorhanden sind, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe an eine Produktionsstätte weiterleiten.
Produktion	Fabrik(Standort, Größe), Equipment (Grad der Automatisierung, Aktualität, Flexibilität), Grad der Spezialisierung der Produktion, Wert der Geräte, die Lebensdauer der Geräte, und Wartungskosten
Ausgangslogistik	Güter einer Produktionsstätte an den Kunden weiterzuleiten, Konzentration, Lagerung.
Marketing und Vertrieb	Marketingweise, Marketing-strategie, Zielmarkt, Preisstrategie, der geografische Marketing, Marketingssystem, Promotion
Kundenservice	After-Sales-Service, Kunden-rückkopplung, Maßnahme
Unterstützungsaktivitätenanalyse	
Unternehmensinfrastruktur	Straßenverkehr, Arbeitsumwelt, Lebensumwelt, Kommunikation, Ver- und Entsorgung
Personalwirtschaft	Rekrutierung, Personal-Qualität, die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Produktivität, Bildung und Ausbildung, Mobilität, Personal-Bewertung und Löhne, Sozialleistungen
Technologieentwicklung	Technische Ideen, Patente, Urheberrechte, Grad der Technologie-Reife, umfassende technische Fähigkeiten, Forschungsgebühren, Gebühren und Umsatzsverhältnis
Beschaffung	Stabilität der Lieferanten, jede Bestellmenge und Preis, um jede Einheit, Lieferantenzusammensarbeit-beziehungen

Abb. 25: Haupt Inhalte zur Wertkettenanalyse

⁷¹ Vgl. Kotler/Bliemel, 2001, S. 70

Diese systematische Untergliederung kann zur Strukturierung der Konkurrenzanalyse genutzt werden, um die jeweiligen Teile zu erforschen.

Die Kenntnis der Ziele und Strategien der Konkurrenten sowie deren Stärken und Schwächen ermöglicht es einem Unternehmen, die Konkurrenzaktionen und Konkurrenzreaktionen zu prognostizieren.⁷² Dadurch können die eigenen Strategien und Maßnahmen verfeinert und dort Vorteile ausgenutzt werden, wo die Konkurrenten Einschränkungen unterliegen. Ist ein Konkurrent in gewissen Bereichen stärker als das eigene Unternehmen, so sollten diese Bereiche nicht gemieden, sondern z.B. mittels Benchmarking versucht werden, die Praktiken dieses Konkurrenten zu übernehmen oder zu verbessern, um somit die eigene Konkurrenzposition zu verbessern.

In der obigen detaillierten Abbildung 25 zeigt die Hauptinhalte zur Forschung der jeweiligen Teile.

5. Informationsgrundlage der Konkurrenzforschung

5.1. Informationsbedarf

Welche Informationen sind zur Beurteilung der Wettbewerber erforderlich, und welche können überhaupt ermittelt werden? Folgt man einer Befragung der Harvard Business Review bei 1200 Industrie- und Handelsfirmen zum Thema⁷³: „Welche Informationen über die Konkurrenz benötigt das Management?“, so ergeben sich folgende Aussagen:

Nennungen		Nennungen	
Preisgestaltung	79%	Formgebung	31%
Produktplanung	52%	Produktionsverfahren	30%
Verkaufsförderungspolitik	49%	Patente	22%

⁷² Vgl. Backhaus, 2003, S. 205

⁷³ Vgl. Klaus S. Kastin, Marktforschung mit einfachen Mitteln, S. 235

Kostenstruktur	47%	Finanzierungspraxis	20%
Umsatzzahlen	46%	Management-	
Forschung & Entwicklung	41%	Entlohnungssysteme	20%

Sieht man von den Basisdaten einmal ab, die sowieso vorhanden sein müssen, stehen die Marketing-Aktivitäten eindeutig im Vordergrund. Aus der Fülle der möglichen Einzelinformationen ist die wichtigsten in folgender Übersicht dokumentiert.

Basisdaten

(Daten zu einem bestimmten Stichtag)

- Firmenname, Rechtsform, Gründungsjahr bzw. Firmenmeilensteine
- Anschrift, Firmensitz
- Betriebsgröße: Umsatz, Kapital, Beschäftigte, Materialeinsatz, Fläche
- Verflechtungen: Kapitaleigner/Beteiligungsverhältnisse, Beteiligungen, Kooperationen
- Organisationsstruktur, Führungskräfte, evtl. Kontaktpersonen
- Produktions- und Vertriebsprogramm, Leistungsübersicht usw.
- Fertigungsstätten
- Vertriebsorganisation

Finanzdaten

(variable Daten im Zeitverlauf, Schätzwerte für die Zukunft)

- Umsatzentwicklung, Umsatzwachstum
- Beschäftigte, gegliedert nach Funktionsbereichen
- Produktivität: Umsatz oder Wertschöpfung(Umsatz-Material) je Beschäftigten. Beim Handel zusätzlich: Umsatz je m² Verkaufsfläche
- Gewinn/Verlust, Umsatzrendite: Ergebnis in % vom Einsatz
Cash-flow (Ergebnis+Abschreibungen+Rückstellungen) in % der Investitionen oder in % der Verbindlichkeiten (=Innenfinanzierung)
- Gesamtkapital, Eigenkapital, Kapitalrendite: Ergebnis+Zinsen in % des Gesamtkapitals oder Ergebnis in % des Eigenkapitals

- Inverstitutionen, in % vom Umsatz u. Evtl. Differenziert nach Projekten
- Kostenstruktur: nach Funktionen (Herstellkosten, Forschung & Entwicklung, Vertrieb und Verwaltung), in % der Kosten bzw. in % vom Umsatz
- Kapital-/Vermögensstruktur; Kennziffern, z.B.
 - Eigen-, Fremdkapital (lang-,kurzfristig), in % von Bilanzsumme
 - Anlage-, Umlaufvermögen, insbesondere Bestände und forderungen,
 - Anlagendeckung, Kapitalumschlag, Liquidität, Lagerdauer Fertig- und Handelswaren in Tagen

Bei Aktiengesellschaften: Börsenkursentwicklung; Börsenwert des Unternehmens (=Aktienkurs * Anzahl Aktien)

Absatz- /Umsatz- / Ergebnisstruktur

- nach Produkten bzw. Produktgruppen
- nach Regionen
- nach Absatzwegen/ Kundengruppen

Unternehmensphilosophie, Ziele und Strategien

- Vision, Leitbild, Ziele
- Führungsstil, Unternehmenskultur
- Marktanteile, differenziert nach Produkten und Regionen
- Produkt-/ Länderportfolio
- Stärken-/ Schwächen-Profil im Vergleich zu Ihren eigenen Stärken und Schwächen - Kernkompetenzen, Wettberbsvorteile
- Aussagen, erkennbare Daten und Absichten über Ziele und strategische Ausrichtungen in den nächsten Jahren

Unternehmens- und Marketingpolitik

(Verhalten und Auftreten am Markt)

- Kundenpolitik: Hauptzielgruppen und deren Kaufmotive
- Produktpolitik: Produktbeschreibungen, wichtige Eigenschaften/
- Alleinstellungsmerkmale, Qualitätsniveau, Programmplanung/

Innovationsverhalten, Patente/Lizenzen, eingesetzte Technologien, Produktmanagement

- Preispolitik: Preisniveau, Preisverhalten/ Aggressivität, Preisnachlaß- und Konditionenpolitik, Preisdifferenzierungen
- Distributionspolitik: Vertriebssystem, Zahl und Art der Außendienstmitarbeiter (Reisende, Vertreter), Niederlassungen, Filialen/ Geschäfte, Servicestationen, Vertriebskanäle, wichtige Vertriebspartnerschaften, Beurteilung des Außendienstes durch die Kunden usw.
- Kommunikationspolitik: Image, Bekanntheitsgrad, Bevorzugung als Lieferant, Werbebudget, Werbekonzept, Informationspolitik/ Marktforschungsaktivitäten, Schwerpunkte der Mediennutzung, Messeauftritt, Verkaufsförderungsaktivitäten, Argumentation und Stil der Werbung, Öffentlichkeitsarbeit
Beim Handel zusätzlich: Lage und Ausstattung der Geschäfte
- Fertigungspolitik: Kapazitäten, Fertigungsprogramm, Fertigungsverfahren, maschinelle Ausstattung in den einzelnen Fertigungsstätten, Ausstoß, Beschäftigte
- Forschungs- und Entwicklungspolitik: Forschungsschwerpunkte, strategische Allianzen
- Mögliche finanzielle Belastungen und Risikenabschätzung, Umwelteinflüsse, Stellung in der Branche, Hauptprobleme

Gliederung eines Wettbewerberprofils⁷⁴

Sie sollten diese Daten vor allem im Zeitverlauf erfassen und sie stets aktuell ergänzen. Wenn Sie Konkurrenzinformationen nicht sofort verarbeiten, sollten Sie alles anfallende Material (Geschäftsberichte, Firmenbroschüren, Prospekte, Kataloge, Preislisten, Werbematerial, Pressartikel usw.) einfach sammeln, damit sie im Bedarfsfall schnell auszuwerten sind.

⁷⁴ Vgl. Klaus S. Kastin, Marktforschung mit einfachen Mitteln, S.237

5.2. Informationsquellen

Das Informationsproblem ist erst dann gelöst, wenn Sie die Informationsquellen kennen. Wie kommt man am ehesten und wirtschaftlichsten an die Informationen heran? Sehen wir mal eine Umfrage von Harvard Business Review, die von Firmen wissen wollte, woher sie ihre Konkurrenzinformationen beziehen.

Die Antworten lauteten:	Nennungen
Vom Außendienst	36%
Aus Veröffentlichungen	30%
Aus persönlichen und beruflichen Kontakten mit Konkurrenzfirmen	22%
Von Kunden	21%
Aus der Marktforschung	18%
Aus der Untersuchung von Konkurrenzprodukten	18%
Von Handelsvertretern, Maklern und Großhändlern	15%
Von Lieferanten	10%

Interessant dabei ist, daß die direkten, primärstatistischen Quellen überwiegen, und die Informationen aus „zweiter Hand“ in den Hintergrund treten. Trotzdem ist –wie bei fast allen Marktforschungsaufgaben- die Sekundärforschung der erste Einstieg in die Konkurrenzbeobachtung.

Informationsquellen lassen sich in Primärquellen und Sekundärquellen unterscheiden:

➤ Primärquellen

Als Methoden bieten sich sowohl die Beobachtung als auch die Befragung an. Sehr vielfältig sind dabei die Beschaffungswege.

- Die Methode der Beobachtung - im Sinne der Feststellung von Verhaltensweisen und Sachverhalten - ist ein sehr erfolgreicher Weg.
- Eigene oder in Auftrag gegebene Befragungen insbesondere von Kunden und Händlern über die Qualität der Leistungsangebote im Vergleich zur

Konkurrenz lassen etwige Lücken im aktuellen Marketingkonzept erkennen. Inwieweit Sie für diese Befragungsgespräche Marktforschungsunternehmen, Berater oder andere unbeteiligte Dritte einschalten, hängt weitgehend von finanziellen, personellen und terminlichen Gegebenheiten ab.

	Information	Informationsquellen	Orientierungshilfen
1.	Strukturdaten der Branche und des Wettbewerbs, z.B. - Anzahl Arbeitsstätten, Betriebe - regionale Verteilung - Betriebsgrößen (Beschäftigte, Umsatz) - Produktion, Außenhandel Nur nach Wirtschaftszweigen möglich, nicht nach einzelnen Firmen	<ul style="list-style-type: none"> • Amtliche Statistik, - Statistisches Bundesamt, - Statistische Landesämter, - Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfAI) • Verbände, Kammern • Serviceleistungen der Verlage, Banken usw. • Datenbanken 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzeichnisse der Veröffentlichungen u. internationaler Organisationen, z.B. Statistische Jahrbücher, Systematische Verzeichnisse (Wirtschaftszweige, Produktion, Außenhandel), Fachserien: Unternehmen u. Arbeitsstätten (Nr. 2), Produzier. Gewerbe (Nr. 4), Handel usw. (Nr. 6), Außenhandel (Nr. 7) • BfAI-Publikationsverzeichnis • Verzeichnis der Serviceleistungen
2.	Basisdaten einzelner Firmen, z.B. - Firmennamen, Adressen usw. - Betriebsgrößen - Organisation, Führungskräfte - Produktprogramm/Sortiment/Leistungen - Fertigungsstätten, Niederlassungen, Filialen - Kapazitäten, Ausstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Handelsregister • Verbände, Vereinigungen (Mitgliederverzeichnisse) • Kammern (FIS=Firmeninformationssystem der IHK) • Wirtschaftsauskunfteien • Adressenverlage • Nachschlagewerke, Bezugsquellen-nachweise, Telefonbücher • Messekataloge • Datenbanken • Gespräche mit Marktpartnern 	<ul style="list-style-type: none"> Verlagsverzeichnisse, z.B. Hoppenstedt, Darmstadt; Kompaß, Freiburg u.a. Kataloge der Adressenverlage (Mitgliederverz. Des Deutschen Direkt-Marketing Verbandes, Wiesbaden) Verbände, Organisationen der Wirtschaft vom Hoppenstedt-Verlag Mitgliederverzeichnis des Verbandes dt. Adreßbuchverleger Informationsvermittler für Datenbanken (Cogito) AUMA-Handbuch
3.	Finanzdaten, z.B. - Umsatz, Beschäftigte - Absatz-, Umsatz-, Ergebnisstruktur nach Produkten, Regionen, Kundengruppen - Bilanz- und Leistungskennziffern	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsbegehungen • Handelsregistrauszüge, Jahresabschlüsse • Banken, Auskunfteien, Firmenanalysten • Presseveröffentlichungen • Firmenpublikationen • Datenbanken • Gespräche mit Geschäftspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweise aus veröffentlichten Firmeneinträgen • Betriebsvergleiche, Branchenken-ziffern • Pressausschnittbüros • Geschäftsberichte, kunden- und Werkzeitschriften
4.	Ziele, Strategien, Vorhaben, z.B. - Leitbild, Strategien - Marktanteile, Distribution - Stärken, Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> • Verlautbarungen in den Medien • eigene Veröffentlichungen der Konkurrenten • Einzelgespräche mit Marktpartnern • Marktstudien, Befragungen • Paneluntersuchungen • eigne Ermittlungen durch den Außen-dienst • Beobachtungen im Handel • Produktvergleiche, Testberichte 	<ul style="list-style-type: none"> Speziell für Marktanteile, Distribution: - Kapazitätsabschätzungen - Aussagen der Konkurrenten - Schätzung von Marktforschungsunter-nehmen - Betriebsvergleiche im Handel: Schätzung über Kennziffer Umsatz/ Mitarbeiter o. Umsatz je m² Ver-kaufsfläche direkte Befragung von Kunden und Mitbewerbern
5.	Unternehmens- und Marketingpolitik, z.B. - Aktivitäten, generell - aktuelles Verhalten im Markt - Innovationskraft, Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsberichte • Mitteilungen in den Medien, Presse-berichte • Kataloge/Preislisten u.a. Werbematerial • Beobachtungen bei Wiederverkäufern • eigener Außendienst • Panelerhebungen u. Andere Markt-studien • Gespräche mit Marktpartnern • Messeauftritte • Patentanmeldungen • Ausschreibungsunterlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenanzeigen der Wettbewerber (An-zeichen für Fluktuation oder Expansion) • Analyse der Werbeaktivitäten • Nielsen Werbeforschung S + P • Ergebnisse aus der jährlich stattfinden Mediaanalyse (MA) sowie Ver-bräucheranalyse (VA) • Produkteinführungen • Betriebsbegehungen, Standortbesich-tigungen • Patentrecherchen durch Externe, z.B. World Patent Service, Berlin

Abb 26: Konkurrenzinformationen und ihre Quellen⁷⁵

⁷⁵ Vgl. Klaus S. Kastin, Marktforschung mit einfachen Mitteln, S. 247

➤ Sekundärquellen

Die Sekundärquellen können wir durch beispielsweise öffentlich-rechtliche Institutionen gelangen, wie etwa bei deutschen und ausländischen Botschaften oder Bundesagentur für Außenwirtschaft, oder Datenbankrecherchen durch kommerzielle Dienstleistungsunternehmen wie beispielsweise die Hoppenstedt Gruppe erweisen.⁷⁶

In der obigen Abbildung 26 sind Konkurrenzinformationen und ihre Quellen zusammengestellt.

6. Schlußfolgerungen aus der Konkurrenzforschung

Jeder Vergleich mit den Konkurrenten relativiert ihre Leistungen hin zum Kunden und stellt Konkurrenzvorteile hinaus, die nun aber auch vom Kunden als seine Vorteile erkannt und bewertet werden müssen.

Eine Konkurrenzforschung ist nur soviel Wert, wie sie letztlich auch zu Schlußfolgerungen im Unternehmen führt. Aus den Ergebnissen des Analysten lassen sich verschiedene Handlungsalternativen ableiten:

➤ Vorwegnehmen

Sie nehmen ihrem Hauptkonkurrenten den Wind aus den Segeln, indem Sie seinen möglichen Aktionen durch eigene Aktionen zuvorkommen. Sie können aber auch Aktionen abwehren und den Einstieg für die Konkurrenten uninteressant machen, z.B. durch niedrigere Einführungspreise, Patentschutz, Besetzen eines Vertriebskanals, einer Region usw.

➤ Nichts tun

Die Feststellung einer Verhaltensweise eines ihrer Konkurrenten löst bei Ihnen keine Reaktion aus. Dies ist dann der Fall, wenn die Schritte des Konkurrenten unbedeutend und belanglos oder wenn Sie machtlos sind und seine Handlungen auch nicht umgehen können.

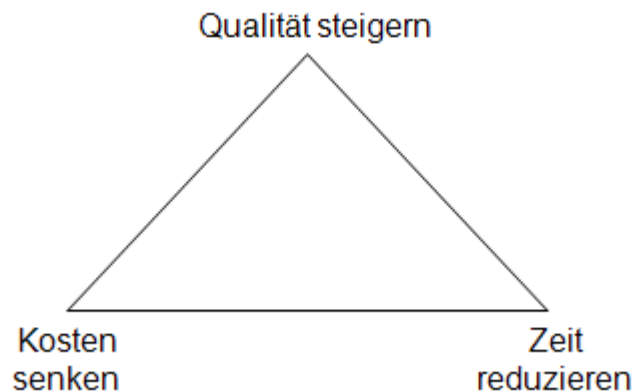
⁷⁶ Hans-Jürgen Wurl, Controlling für technische Führungskräfte : verstehen, kommunizieren, anwenden, S. 32

➤ Anpassen

Sie verhalten sich wie ein Me-too-Anbieter und kopieren die Strategie des Konkurrents.

➤ Sich bewußt abheben

Sie versuchen, ihre Konkurrenzvorteile noch stärker zu propagieren. Ihre Bemühungen richten sich in erster Linie auf das magische Konkurrenzdreieck:



Sie werden alles daransetzen, sich hierbei zu differenzieren sowie Alleinstellungsmerkmale aufzubauen und zu sichern.

➤ Moderat gegensteuern

Sie umgehen die Stärken ihrer Konkurrenten, setzen andere Akzente und versuchen auf Teilgebieten anzugreifen. Ihre Schwächen haben Sie kalr erkannt und arbeiten intensiv daran, diese auszugleichen.

➤ Aggressiv gegensteuern

Die Strategie ihres Konkurrenten trifft ihren Lebensnerv. Sie müssen gezielt und schnell reagieren, z.B. durch Preis- und Produkthanpassungen oder durch verstärkte Aktivitäten bei Werbung und Verkaufsförderung sowie durch intensive Außendienstarbeit.

➤ Zusammengehen mit dem Konkurrent

Die Konkurrenzforschung liefert Ihnen dazu Hinweise, mit wem und auf welchen Gebieten/Funktionsbereichen (Beschaffung, Marktforschung, Entwicklung, Fertigung, Vertrieb, Service) eine Zusammenarbeit überhaupt in Frage kommt und sinnvoll ist. Für die Realisierung einer Kooperation steht

Ihnen eine Reihe von Vertragsformen zur Verfügung, angefangen bei einer mündlichen Vereinbarung zu einer losen Zusammenarbeit über einen umfassenden Kooperationsvertrag bis hin zu einer Kapitalbeteiligung, Fusion oder Gründung einer gemeinsamen Firma.

7. Aufbau eines Konkurrenzforschung Systems

Die Informationen der Konkurrenzforschung, die von Unternehmen erhalten, ist oft fragmentiert und unsystematisch, so ist es einfach, dass die Grundlage der Entscheidung unzureichend sein und sogar falsche Entscheidungen treffen könnten. Wie reduziert man die Gefahr der Entscheidungsfehler? Dies erfordert die Verwaltung der Konkurrenzforschung täglich, Standardisierung und Systematisierung. Der Aufbau eines spezifischen Konkurrenzforschung-Systems ist Grundlage zur Konkurrenzforschung, muss man auf die Fragen der folgenden Aspekte achten.

- Aufbau eines Konkurrenzforschung-Systems, gute Sammlungsarbeit der Grunddaten.

Zur Analyse der Konkurrenten muss eine Grundlage als Gewährleistung haben, diese Grundlage ist dann das System der Konkurrenzforschung und die Datenbank der Konkurrenten.

Das Konkurrenzforschung-System umfassen: Gewährleistung der Organisation der Konkurrenzforschungsarbeit, Personalausstattung und die entsprechende Unterstützung der System-Software, usw. Nur durch Aufbau des Konkurrenzforschung-Systems können erst die Überwachung und Analyse der Konkurrenten in einer täglichen Arbeit werden, dann können wir rechtzeitig die Dynamik der Konkurrenten greifen, um aktuelle Informationen für Entscheidung des Unternehmens anzubieten.

Gleichzeitig ist der Aufbau der Grundlegenden Datenbank von Konkurrenten auch sehr wichtig. Moderne unternehmerische Entscheidungen betonen

korrektheit und Wissenschaftlichkeit, mehr die Entscheidungsfindung auf Beschlussfassung im Hinblick auf Fakten und Daten. Nur durch Aufbau einer umfassenden Datenbank von Konkurrenz wird erst die Analyse der Konkurrenten nicht Luftschlöss.

- Aufbau des der Branchenmerkmale entsprechenden Konkurrenzforschung-System-Modells

Unterschiedliche Branchen haben unterschiedliche Eigenschaften, z.B. einige Branche sorgen um Return on Investment, andere eher um Marktanteil. Gleichzeitig liegt die Branche unterschiedliche Schritten, dann wird der Befornisfokus anderes sein. Daher müssen Unternehmen das eigenes Konkurrenzforschung-Modell, das sich entsprechen, aufbauen, dürfen absolut nicht kopieren.

- Verstärkung der Richtung zur Konkurrenzforschung

Zur Konkurrenzforschung sollte jeder Teil die Richtung haben. Es muss also klar sein, was der Zweck der Konkurrenzforschung. Für Schaffung der Inforamtionen der Konkurrenten muss ein Auswahlverfahren, in dem die unnötige Informationen entfernen und die Blindheit und ineffizienz vermeiden.

Literaturverzeichnis

Abell und Hammond, Strategic market planning: Problems and analytical approaches, 1979

Anne Leuschner, Konkurrenzanalyse als Navigationssystem, 1. Aufl., 2009

Bernd Scholz-Reiter, Technologiegetriebene Veränderung der Arbeitswelt, 1. Aufl., 2008

Christian Lux, Thorsten Peske, Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse, Praxis, Strategie, 1. Aufl., 2002

Christopher McLachlan, Wettbewerbsorientierte Gestaltung von Informationsasymmetrien, Auf. 2004

Claus W. Gerberich, Handbuch Controlling: Trends, Konzepte, Instrumente, 1. Aufl., 2005

Dichtl, E.; Andritzky, K.; Schobert, R., Ein Verfahren zur Abgrenzung des „relevanten Marktes“ auf der Basis von Produktperzeptionen und Präferenzurteilen, 1977

Günter Hofbauer, René A. Körner, Uwe Nikolaus, Andreas Poost, Marketing von Innovationen, Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen, 2008

Heinz Klandt, Gründungsmanagement, Der Integrierte Unternehmensplan Business Plan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung. 2. Aufl., 2005

H. Riedel, Marketing selbst gemacht, im Auftrag von Telefunken, Hannover, 1989

Hans-Jürgen Wurl, Controlling für technische Führungskräfte : verstehen, kommunizieren, anwenden, 1. Aufl., 2005

Johannes Deltl, Strategische Wettbewerbsbeobachtung, 2004

Jörg Freiling, Martin Reckenfeldbräumer, Markt und Unternehmung: Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., 2010

Jörg Horstmann, Operationalisierung und Unternehmensflexibilität: Entwicklung einer umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse, 1. Aufl., 2007

Karina Marschner, Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie, 1. Aufl., 2004

Klaus Vollert, Grundlagen des strategischen Marketing, 3. Aufl., 2004

Kluas S. Kustin, Marktforschung mit einfachen Mitteln, 3. Aufl., 2008

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm, Marketing-Management : Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 1995

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002), Marketing. Berlin: Duncker & Humblot Verlag, 2002

Peter Runia, Marketing: Eine Prozess- und praxisorientierte Einführung, 2. Aufl., 2007

Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategien, 10. Aufl., Frankfurt 1999

Robert G. Wittmann, Matthias Reuter, Renate Magerl, Unternehmensstrategie und Businessplan: Eine Einführung, Aufl. 2

Thomas Werani, Kurt Gaubinger, Harald Kindermann, Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing: Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen,

1, Aufl., 2006

Branchenstrukturanalyse, <http://de.wikipedia.org/wiki/Branchenstrukturanalyse>

Competitive-Intelligence, <http://de.wikipedia.org/wiki/Competitive-Intelligence>
Substitutionsgut, <http://de.wikipedia.org/wiki/Substitutionsgut>

Funktionale Organisation, http://de.wikipedia.org/wiki/Funktionale_Organisation

Führungsstil, <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil>

Eine Unternehmenskultur entwickeln und gestalten,
http://www.arbeitsratgeber.com/unternehmenskultur_0198.html

Konkurrenzanalyse - Management summary,
<http://www.mcgrip.de/0-web/wissen/konkurrenzanalyse>

Organigramm, <http://de.wikipedia.org/wiki/Organigramm>

Primärorganisation,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Prim%C3%A4rorganisation#Mehrliniensystem>

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum

eigenhändige Unterschrift